Zbigniew Ścibiorek

MOTYWOWANIE W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Szczytno 2014

Recenzent
prof. dr hab. Jan Klimek

Projekt okładki
Jan Napiórkowski

Redakcja Wydawcy
Piotr Cyrek
Adam Rogala

© Wszelkie prawa zastrzeżone — WSPol Szczytno 2014

ISBN 978-83-7462-374-2
e-ISBN 978-83-7462-375-9

Skład, druk i oprawa:
Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie
12–100 Szczytno, ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111
tel. 89 621 51 02, fax 89 621 54 48
e-mail: wwip@wspol.edu.pl
Objętość: 13,53 ark. wyd. (1 ark. wyd. = 40 000 zn.)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Ludzie pracują za pieniądze,
ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi,
jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem
Carnegie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

SPIS TREŚCI

WSTĘP ... 9

Rozdział I. Kwestie terminologiczne ... 15

Rozdział II. Implikacje warunków funkcjonowania organizacji publicznych 27

2.1. Rzeczywistość ... 28
2.2. Atmosfera pracy i działania ... 44
2.3. Korzyści z kultury organizacji ... 50
2.4. Etyka w prowadzonej działalności ... 58

Rozdział III. Konsekwencje dla personelu ... 67

3.1. Potrzeba szczególnego traktowania personelu w organizacjach publicznych ... 68
3.2. Paradygmaty oddziaływania na personel ... 77
3.3. Strategia punktem wyjścia ... 86
3.4. Konieczność doskonalenia kompetencji ... 89
3.5. Decyzje personalne w procesie zarządzania (dowodzenia) organizacją publiczną ... 95
3.6. Jaka polityka personalna? ... 101

Rozdział IV. Właściwie zmotywowany personel siłą organizacji ... 107

4.1. Motywacja — aspekt teoretyczny ... 108
4.2. Wybrane teorie i koncepcje motywacyjne ... 117
4.3. Podstawowe grupy narzędzi motywacyjnych ... 128
4.4. Uwarunkowania systemu motywacyjnego ... 131
4.5. Kilka uwag praktycznych ... 144
4.6. Zróżnicowane funkcje motywatorów ... 156
4.7. Pobocza motywowania ... 170

Rozdział V. Motywowanie a przywództwo ... 175

REFLEKSJE KOŃCOWE ... 187

BIBLIOGRAFIA ... 197

STRESZCZENIE ... 203

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

TABLE OF CONTENTS

Introduction 9

1. Terminological issues 15

2. The implications of the functioning of public organizations 27
2.1. Reality 28
2.2. Work atmosphere and activities 44
2.3. The benefits of organizational culture 50
2.4. Ethics in business 58

3. Implications for staff 67
3.1. The need for special treatment of staff 68
3.2. Paradigms of impact on staff 77
3.3. Strategy as a starting point 86
3.4. The need for competence 89
3.5. Personnel decisions in the management (command) process 95
3.6. Which HR policy should we employ? 101

4. Properly motivated staff as a strong point of organizations 107
4.1. Motivation – theoretical aspect 108
4.2. Selected theories and concepts of motivation 117
4.3. Basic tools of motivation 128
4.4. Determinants of the incentive system 131
4.5. Some practical considerations 144
4.6. The diverse functions of motivating 156
4.7. Side aspects of motivation 170

5. Motivation vs. leadership 175

FINAL REFLECTIONS 187

REFERENCES 197

ABSTRACT 204

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

WSTĘP

W każdej przestrzeni społecznej istnieją różnorodne pod względem celu, wielkości i zasięgu działalności organizacje. Stanowią one integralną i niezbędną część systemu polityczno-gospodarczego danego państwa. Najczęściej dzieli się je ze względu na ich formę, która może mieć prywatny albo publiczny charakter. Prywatne organizacje działają, by osiągnąć zysk, zaś publiczne instytucje działają na rzecz obywateli i ich dobra wspólnego. Organizacje publiczne funkcjonują w sferze publicznej i są powołane, by świadczyć określone usługi na rzecz społeczeństwa oraz aby zapewnić bezpieczeństwo jednostek i grup społecznych, a także państwu (np.: urzędy administracji rządowej i samorządowej, placówki ochrony zdrowia, jednostki/placówki oświatowo-kulturalne, Policja, wojsko, Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, formacje obrony cywilnej i inne wyodrębnione inspekcje i straże, a także inne instytucje, jak np. mające na celu dbanie o ochronę środowiska czy związane z ochroną przeciwpowodziową). Organizacje publiczne choć nie przynoszą zysku mierzonego w konkretnych kwotach to są nieodzowne dla sprawnego funkcjonowania państwa i funkcjonują ku zadowoleniu swych obywateli. We wszystkich tego typu firmach (instytucjach) funkcjonuje system motywacyjny, a przełożeni dążą do rozwoju i doskonalenia swych podwładnych.

Na temat motywowania opracowano wiele materiałów. Są to liczne — różnego rodzaju — publikacje, które w węższym lub szerszym zakresie, mniej czy bardziej szczegółowo, odnoszą się do zagadnień złożonego procesu kadrowego i oddziaływania na pracowników w organizacji. Jednocześnie obserwujemy nieustające zainteresowanie kwestiami ludzkimi (pracowniczymi). Dostrzegana jest potrzeba dążenia do zwiększenia efektywności realizacji zadań. Można to uczynić na wiele sposobów. Jednym z nich jest wzrost poziomu zmotywowania personelu i pełna jego identyfikacja z tym co czynią i gdzie to robią.

W dostrzeganej mnogości opracowań pośrednio i (lub) bezpośrednio traktujących o kwestiach motywacyjnych brak jest wyraźnego odniesienia do organizacji publicznych, np. urzędów administracji rządowej i samorządowej, Policji, wojska. W tej sytuacji z wielką tremą oddaję w ręce Czytelników to opracowanie, które ma traktować o specyfice tworzenia i funkcjonowania systemów motywacyjnych w specyficznych organizacjach, jakimi są organizacje publiczne. Niejednokrotnie nie dokonuję odniesienia rozpatrywanych kwestii do konkretnej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

organizacji, bo nawet w odniesieniu do organizacji zhierarchizowanych nie można postawić znaku równości między nimi. Zakładam, że Czytelnik w twórczy sposób zaadaptuje przedkładane sugestie do konkretnej firmy (instytucji). Podobnie postąpiłem w odniesieniu do kwestii związanej z odniesieniem się do systemu motywacyjnego, który przybliżany jest kilka razy, ale przy uwzględnianiu różnych czynników.

Mam świadomość, że niniejsza książka nie wyczerpuje wszystkich problemów dotyczących motywowania — złożonego i dynamicznego obszaru działania organizacji i instytucji publicznych, chociażby dlatego, że w istotny sposób różnią się one między sobą. Całkiem inaczej kwestie motywowania rozstrzyga się bowiem w starostwie czy szpitalu, a odmiennie w jednostce wojskowej czy Policji.

Podejmując się trudu zaprezentowania kwestii ze złożonego obszaru motywowania miałem świadomość ogromu pracy, jaka mnie czeka i niekiedy wybrnięcia ze schematu przyjmowanych rozwiązań. W prezentacji moich poglądów i proponowanych modeli postępowania dominuje myślenie menedżerskie i dowódcze, mocne odzwierciedlenie znajduje ogólna teoria zarządzania, bowiem książka traktuje o jednej z funkcji zarządzania. Niekiedy więc przedstawione sugestie czy też procedura postępowania nie są w pełni zgodne z poglądami innych autorytetów; świadczy to jednak o tym, że do rozwiązywania kwestii ludzkich nie ma jednego, uniwersalnego narzędzia (modelu postępowania). Na linii człowiek — człowiek nie można wygenerować tzw. złotego środka, zawsze optyka postrzegania pewnych spraw będzie zróżnicowana. I dobrze. Taki bowiem stan rzeczy jest doskonałą okazją do indywidualnych przemyśleń, refleksji nad tym, co i jak czynimy w odniesieniu do pracowników i to niezależnie od tego, jak się ich określa w danej organizacji. Oni to są różnie postrzegani w tym opracowaniu. Używając określeń w rodzaju: pracownik, personel, osoba czy człowiek zawsze miałem na myśli urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników „cywilnych" organizacji publicznych. Spośród wielu kwestii, które mogą być różnie interpretowane zamiennie, używam określeń: organizacja, firma, instytucja. W ten sposób chciałem zaakcentować, że rozpatruję dane zagadnienie w odniesieniu do różnych form prawnych i organizacyjnych zatrudniających pracowników, niekiedy różnie nazywanych. Niejednoznaczność mian niech więc nie będzie odbierana jako pomyłka czy brak konsekwencji, a dążenie do tego, aby każdy Czytelnik mógł analizowane treści dostosować do tego co mu jest bliskie, do takiej organizacji, w której pracuje lub chce pracować (służyć). Być może i ta publikacja będzie asumptem do refleksji dla praktyków: kierowników i dowódców. Wyrażam przekonanie, że może być wykorzystana przez studentów, zwłaszcza kierunku kształcenia: Bezpieczeństwo wewnętrzne.

Z uwagi na poruszenie bardzo rozległej problematyki za zasadne uznałem akcentować jedynie najistotniejsze kwestie (problematykę) danego zagadnienia w odniesieniu do organizacji i instytucji publicznych. Takie podejście to wynik obecności na rynku wielu opracowań, które zagadnienia dotyczące motywowania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

szeroko prezentują. Do zapoznania się z niektórymi kwestiami w sposób szczegółowy odsyłam więc do innych monografii, poradników i podręczników, które zawierają liczne informacje szczegółowe dotyczące konkretnych problemów. Niejednokrotnie nie przybliżałem kwestii zawartych w publikacjach, a jedynie zasygnalizowałem miejsce szerszego omówienia poruszanych przeze mnie zagadnień. Choć struktura książki jest jednoznacznie określona to poruszane kwestie w wielu przypadkach znajdują swoje uwarunkowania w różnych fragmentach opracowania.

Niebagatelny wpływ na prezentację poszczególnych zagadnień miał wynik przeprowadzonych na przełomie 2012/2013 roku badań. Objąłem nimi prawie trzysta osób z różnych regionów kraju, dla których (około 65% respondentów) aktualne stanowisko jest drugim — trzecim stanowiskiem służbowym i którzy w ponad 60% posiadają staż zawodowy powyżej 5 lat[1]. Zebrany materiał badawczy był jedną z zasadniczych sił pobudzających mnie do podjęcia trudu opracowania się tej książki. W wielu też przypadkach studenci, zwłaszcza studiów podyplomowych, i dyplomanci byli inspiratorami zaakcentowania pewnych kwestii, czasami podejmowali próbę odpowiedzi na pojawiające się wątpliwości, czy też wskazywali możliwość wielowariantowego rozstrzygnięcia danego problemu. Podkreślali, jakie w praktyce przyjmowane są rozwiązania i jakie najczęściej stosowane są motywatory.

Dyskusyjne, niejednokrotnie rozbieżne oceny tych samych lub podobnych zjawisk świadczyły o potrzebie indywidualnego podejścia do każdej osoby. W tym samym tonie wypowiadali się dyplomanci w trakcie seminariów magisterskich. Moim rozmówcom i studentom, zwłaszcza studiów niestacjonarnych i podyplomowych, serdecznie dziękuję za inspirację do opracowania tej książki oraz „podpowiedzi", jakie zagadnienia należałoby poruszyć, aby publikacja była interesująca i przydatna zarówno dla studentów, menedżerów/kierowników oraz dowódców, jak i samych pracowników (urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy).

Każde zjawisko można różnie oceniać. Zależy to od wielu czynników. Przede wszystkim od punktu widzenia, z którego spogląda się na owo zdarzenie oraz argumentów, które przyjmuje się za podstawowe, niezależnie od tego, czy są one prawdziwe, czy fałszywe. Dopiero wtedy ich wyniki zezwalają na wyciągnięcie różnorakich wniosków. Tak jest i w tej publikacji. Sposób postrzegania poruszanych zagadnień jest subiektywny — podporządkowany osiągnięciu założonego celu, którym jest wykazanie potrzeby, wręcz konieczności, tworzenia i funkcjonowania systemów motywacyjnych w organizacjach publicznych oraz dysponowania przez przełożonych pakietem różnorodnych motywatorów. Jest to dość trudne w organizacjach i instytucjach publicznych — specyficznych firmach nieprodukcyjnych. W tym przypadku każdą publiczną złotówkę trzeba wydać z rozwagą licząc na uzyskanie znacznych efektów.

[1] Szczegółowa analiza wyników badań będzie zawarta w oddzielnym opracowaniu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

W opracowaniu nie ma oceny czyichś poglądów, lecz przedstawienie z różnych punktów widzenia wybranych — jak sądzę — istotnych przesłanek zaświadczających o zasadności takiego czy innego też oddziaływania na urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników i wytworzenia takiego klimatu i kultury w organizacji publicznej, aby oni sami czuli się dobrze i potrzebni, byli efektywni, mieli poczucie głodu wiedzy i mieli satysfakcję z tego co czynią oraz cieszyli się dużym zaufaniem społecznym.

Niniejsza książka zawiera wiele pytań, na które nie udzieliłem jednoznacznej odpowiedzi. Nie zawsze też znajdziemy wyodrębnienie podstawowych uwarunkowań i źródeł przyczynowych, które zdecydowały o podejmowanych działaniach. Nie rozstrzygałem także kwestii terminologicznych, nie polemizowałem z przyjmowaną terminologią czy kategoryzacją pewnych zjawisk. Dostrzegając rolę i znaczenie systemów motywacyjnych i samego motywowania musiałem uwzględniać fakt różnorodności rozpatrywanych organizacji publicznych. Nie bez znaczenia były kwestie odmienności realizowanych zadań (wykonywanej pracy) i warunków funkcjonowania. Mocno podkreślając kwestię motywowania zmierzałem do tego, aby było ono czymś „naturalnym", na trwałe wkomponowane w sprawowanie funkcji przełożonego.

Książka składa się z pięciu rozdziałów. Obejmują one nie tylko kwestie dotyczące motywowania, które rozpatruję na kanwie ogólnych warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Trudno bowiem byłoby przedstawiać zagadnienia z obszaru motywowania bez ukazania różnorodnych uwarunkowań rzutujących na to, co ma miejsce w organizacji, także organizacji publicznej. Dlatego sporo uwagi poświęcono kwestiom ogólnym, aby na tej podstawie ukazać problematykę motywowania personelu w organizacjach publicznych.

Rozdział pierwszy jest tym fragmentem książki gdzie dokonuję rozstrzygnięć terminologicznych. Przybliżam brzmienie i znaczenie różnego rodzaju „cywilnych" organizacji nieprodukcyjnych. Nie analizuję organizacji tzw. mundurowych, bowiem są one powszechnie znane i jednoznacznie pojmowane.

Kolejny rozdział jest jednym z dwóch, które postrzegam jako wprowadzenie i podstawę do poruszanych zagadnień. Rozdział drugi ukazuje uwarunkowania funkcjonowania dzisiejszych organizacji. W tym fragmencie podkreślam rolę i znaczenie ludzi w organizacjach publicznych. Akcentuję, że ten kapitał (kapitał intelektualny) jest nader wrażliwy, że do personelu nie można zastosować wspólnego mianownika. Każdą osobę trzeba traktować indywidualnie. W całej rozciągłości odnosi się to także do kwestii motywowania. Dążąc do wysokiej efektywności pojedynczych osób, jak i zespołów trzeba dostrzegać odmienności występujące pomiędzy ludźmi i adekwatne do tego stosować czynniki mobilizujące do efektywnej działalności.

W rozdziale trzecim wskazałem na potrzebę postrzegania ludzi jako najcenniejszego zasobu organizacji i instytucji publicznej. Zasygnalizowałem potrzebę planowego i długoterminowego oddziaływania na personel, aby był on efektywny

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i to niezależnie od tego jakie wykonuje czynności (realizuje zadania). W ślad za tym podkreśliłem potrzebę nieustannego inwestowania w personel, a osób na stanowiskach kierowniczych (dowódczych) w szczególności, bowiem one spełniają swe funkcje w środowisku międzynarodowym i wielokulturowym, muszą legitymować się wiedzą o charakterze interdyscyplinarnym, specjalistycznym. Zaakcentowałem kwestie dotyczące strategii organizacji bowiem nie tylko ja wyrażam przekonanie, że zagadnienia te mają istotny wpływ na filozofię (sposób) oddziaływania na personel organizacji publicznych. Te sprawy rzutują także na klimat i kulturę organizacji oraz przyjmowane rozwiązania z obszaru motywowania.

Najbardziej obszerny jest rozdział czwarty. Traktuje on o kwestiach motywowania w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Zawarte tam są zagadnienia dotyczące systemu motywowania, jak i potencjalnych możliwości stosowania różnorodnych motywatorów. Sporo uwagi poświęciłem funkcjom motywowania. Akcentując kwestie finansowe akcentowałem zasady stosowania motywatora w postaci nagród i premii. Mocno zostało podkreślone, że nie ma uniwersalnego systemu motywacyjnego organizacji publicznej, a do jej personelu zawsze trzeba podchodzić w sposób indywidualny.

Rozdział piaty to wykazanie pewnych związków i zależności między motywowaniem a przywództwem. Poprzez przybliżenie niewątpliwych powiązań, zaakcentowałem potrzebę, wręcz konieczność, dążenia do układu doskonałego, w którym przełożony byłby jednocześnie przywódcą.

Ostatnim fragmentem są refleksje końcowe — zakończenie w nieco innym wydaniu. Tam zawarłem liczne wnioski nie tylko z moich badań. To szczególnego rodzaju płaszczyzna do prowadzenia dalszych badań nad bardzo wrażliwym obszarem menedżerskiego (dowódczego) działania, jakim jest motywowanie w organizacjach publicznych. Zawarłem zagadnienia związane z etycznym i społecznym wymiarem prowadzonej działalności niebiznesowej. Zaakcentowałem najistotniejsze sprawy nie przez pryzmat działalności biznesowej, a ludzi realizujących określoną strategię organizacji publicznej.

Serdecznie dziękuję recenzentowi *za konstruktywne uwagi i sugestie dotyczące struktury książki oraz sposobu prezentacji określonych zagadnień. Szczególne podziękowania składam za trafne sugestie o silniejszym zaakcentowaniu kwestii ludzkich oraz cenne uwagi związane z funkcjonowaniem dzisiejszych organizacji oraz implikacji tych spraw na kwestie pracownicze.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ROZDZIAŁ I
KWESTIE TERMINOLOGICZNE

Na co dzień spotykamy się z brakiem zgodności w wielu kwestiach. Tak jest nie tylko w niektórych obszarach nauki. Refleksja ta w całej rozciągłości odnosi się do definicji i pojmowania podmiotów naszego życia gospodarczego i społecznego. Na taki stan rzeczy ma wpływ wiele faktów. To również brak zgodności co do tego kto i czym powinien się zajmować. Z drugiej zaś strony nakładanie się [czy też zazębianie — przyp. Z.Ś.] obszarów działalności jest w pewnym sensie złożonością otaczającej nas rzeczywistości; pochodną procesów początku drugiej dekady XXI wieku. Podobnie jest w odniesieniu do zasobów organizacji. Tam również brak jest jednolitości. Tego rodzaju przykładów można by podać wiele. Nie w tym rzecz.

Pomimo zasygnalizowanych rozbieżności są pewne kwestie zbieżne. Obecnie rzeczywiste obszary działalności organizacji są z reguły coraz bardziej „rozmyte", w wielu przypadkach mniej zależą od czynników materialnych. O naturalnej cenie czy też pozycji firmy (instytucji) i jej postrzeganiu zaświadczają przede wszystkim pracujący (działający) tam ludzie. To przede wszystkim zasób niematerialny, którym jest kapitał intelektualny personelu, a niekiedy i społeczników, decyduje o rzeczywistej wartości i sile konkretnego podmiotu gospodarczego czy społecznego. Dlatego prawdziwa wartość organizacji zawiera się przede wszystkim w „sile" umysłów jej pracowników, która umożliwia firmie funkcjonowanie w warunkach zmian, a także wykorzystanie zmienności jako szansy dla własnego rozwoju[2]. Dla każdego powinno to być zrozumiałe, ponieważ współczesne organizacje stają wobec ciągle zmieniającego się i pełnego sprzeczności otoczenia zewnętrznego oraz wymogów elastyczności działania w wykorzystywaniu swoich zasobów i „dopasowania się" nie tylko w aktualnej sytuacji rynkowej, ale również do nadchodzących lub oczekiwanych zmian[3]. Obecnie wzrasta znaczenie kapitału

[2] *Teoria i praktyka zarządzania. III Międzynarodowa Konferencja Naukowa: materiały konferencyjne*, Kraków, 28–29 września 2000, red. R. Pajda, W. Waszkielewicz, Wyd. AGH, Kraków 2000, s. 1.

[3] L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując ukryte korzenie,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

intelektualnego, który staje się nawigacyjnym narzędziem przyszłości[4]. Kwestią otwartą pozostaje jednak umiejętność kumulacji tego zasobu i efektywne wykorzystanie go do osiągnięcia założonych celów.

W życiu codziennym wyraz „**organizacja**" i jego znaczenie jest różnie rozumiane. Według roli, jaką spełnia w zaspokojeniu potrzeb społecznych określenie to odnosi się zarówno do organizacji gospodarczych, jak i użyteczności publicznej, organizacji administracyjnych, zhierarchizowanych oraz społecznych. J. Zieleniewski wyróżnia trzy znaczenia terminu organizacja: atrybutowe (cecha ludzkiego działania), rzeczowe (instytucjonalizacja działania), czynnościowe (znaczenie prakseologiczne). W pojęciu tym mieszczą się wszystkie cechy systemu złożonego, takie jak: całościowość, systematyczność i kompleksowość.

W kontekście poruszanych zagadnień pod pojęciem organizacja będziemy rozumieli, przy pewnym uogólnieniu, zarówno przedsiębiorstwo (prowadzące działalność gospodarczą i nieuprawiające takiej działalności, np. szkoły, placówki zdrowia, a więc instytucje publiczne ze szczególną jej odmianą, jaką są jednostki Policji, wojska i innych tzw. służb mundurowych), jak i firmę (przedsiębiorstwo handlowe lub przemysłowe) czy zakład pracy (dający zatrudnienie określonym pracownikom). Będzie to więc określony zespół ludzi, sił i środków, który ma określoną strukturę i realizuje wyraźne cele.

Z kolei pod pojęciem „**organizacja użyteczności publicznej" należy rozumieć** instytucję zajmującą szczególnie ważną rolę w sektorze publicznym, ponieważ jej główną funkcją jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli poprzez wytwarzanie lub świadczenie usług i dóbr publicznych **rozumianych jako usługi p**owszechnie dostępne.

Istotę dóbr i usług publicznych dobrze oddają liczne definicje i przykłady. W teorii ekonomii **dobra i usługi prywatne (inaczej rynkowe) to takie, które są podzielne** i każda ich część może być odrębnie sprzedawana na rynku poszczególnym osobom bez żadnego wpływu na konsumpcję pozostałych osób i mogą być efektywnie dostarczane przez rynek. Natomiast dobra i usługi publiczne przynoszą korzyści zewnętrzne w postaci niepodzielnej konsumpcji dostępnej dla więcej niż jednej osoby i często wymagają zbiorowego działania. Dobro publiczne jest wówczas, gdy pewna jego ilość jest konsumowana przez jednostkę, a równocześnie taka sama ilość jest konsumowana przez wszystkie inne jednostki danej społeczności. Wszystkie te dobra są w różnym stopniu publiczne i rynkowe. Koresponduje z tym taka oto myśl: *Dobro prywatne: moja konsumpcja dobra prywatnego wyklucza twoją, a ja jedząc chleb, mogę uniemożliwić tobie jedzenie mojego chleba. Dobro publiczne to takie, o które nie trzeba rywalizować ani nie można nikogo wykluczyć z konsumpcji.*

Z istoty dóbr i usług publicznych wynika, że każdy członek społeczeństwa ma dostęp do dobra publicznego i nie jest to uzależnione od osiąganych dochodów, podczas gdy dobra prywatne charakteryzuje zasada rywalizacji w konsumpcji.

[4] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami,* Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 200.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Oferowanie dóbr wymaga zorganizowania działania ludzi. Można zatem wyróżnić organizacje, które oferują dobra prywatne (np. przedsiębiorstwa) oraz organizacje oferujące dobra publiczne, to jest przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Mają one głównie na celu zaspokajanie potrzeb ludności przez wytwarzanie lub świadczenie usług i dóbr publicznych w zakresie[5]:

- inżynierii sanitarnej (wodociągi, kanalizacja, oczyszczanie),
- komunikacji miejskiej,
- zaopatrzenia w energię elektryczną, gazową i cieplną,
- zarządu państwowymi zasobami lokalowymi,
- zarządu państwowymi terenami zielonymi,
- zarządu uzdrowiskami,
- bankowości,
- ubezpieczeń,
- usług pogrzebowych i utrzymania urządzeń cmentarnych,
- usług kulturalnych,
- usług medycznych,
- edukacji.

Przedstawiając pewne kwestie różnego rodzaju organizacji nie sposób nie poruszyć tematu **organizacji niekomercyjnych**. Z reguły tym mianem określamy podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą urzeczywistnianiu celów społecznie użytecznych. Tego rodzaju organizacja realizuje zarówno działania na korzyść pojedynczych osób, czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa. Realizacja celów odbywa się poprzez świadczenie usług społecznych przez tworzenie warunków życia i rozwoju zgodnych z potrzebami i aspiracjami kulturowymi oraz cywilizacyjnymi obywateli. Prowadzenie działalności o niezarobkowym charakterze oznacza, że organizacja niekomercyjna rezygnuje z motywacji ekonomicznej na rzecz humanitarnej. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jednak bardzo rzadko stanowi ona jedyne źródło finansowania organizacji.

Główne cechy organizacji niekomercyjnej:

- nadrzędny charakter zadań społecznych,
- nieuzależnianie prowadzenia działalności od korzyści o charakterze ekonomicznym,
- prowadzenie działalności głównie o charakterze usługowym,
- wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego.

Z powyższego przeglądu jasno wynika, że organizacje niekomercyjne obejmują swoją działalnością bardzo wiele dziedzin życia społecznego. Działają w wielu obszarach. Ich wymienienie mogłoby stanowić odrębne opracowanie.

[5] Szerzej na ten temat: B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Na użytek tego wspomnę, że dotyczą spraw związanych z szeroko rozumianymi zagadnieniami życia społecznego.

Kryteria organizacji niekomercyjnej spełniają dwa typy podmiotów. Są to:

- instytucje publiczne — powoływane przez państwo,
- organizacje pozarządowe — powstające z inicjatywy społecznej.

Po tych rozważaniach, o zabarwieniu czysto teoretycznym, można pokusić się o zdefiniowanie określenia (pojęcia) **„instytucja publiczna"**. Najogólniej rzecz ujmując — pod tym pojęciem należy rozumieć organizację niekomercyjną tworzoną w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego, zależną od ogniw założycielskich, prowadzącą działalność o charakterze publicznym, to jest dostępnym dla każdego obywatela. Należy mieć także na uwadze fakt, że tego typu organizacja jest z reguły określana mianem organizacji pierwszego sektora. Takie określenie nawiązuje do podziału dzielącego aktywność społeczno-gospodarczą nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Tak więc obok instytucji państwa (administracji i instytucji publicznych, część gospodarki państwowej — pierwszego sektora) oraz podmiotów nastawionych na zysk (biznesu, sektora prywatnego, czyli wobec ogółu organizacji pozarządowych — drugiego sektora) istnieją organizacje, które ani nie są nastawione na zysk (non profit), ani nie stanowią elementu struktury państwa — są zatem trzecim sektorem.

Oprócz instytucji publicznych funkcjonują także **organizacje pożytku publicznego** (OPP). Pojęcie to zostało wprowadzone do polskiego systemu prawnego za pomocą ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Organizacja pożytku publicznego to podmiot, który znajduje się w Krajowym Rejestrze Sądowym. O miano to może ubiegać się w zasadzie każda organizacja pozarządowa. Ponadto, prawo dopuszcza także możliwość, aby o ten status ubiegała się również spółka kapitałowa, która została powołana w celu niezwiązanym z prowadzeniem działalności gospodarczej. Co więcej, jeżeli podmioty kościelne czy też stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego prowadzą działalność pożytku publicznego, również mogą ubiegać się o wpis do rejestru.

W praktyce dość często mylone są pojęcia „organizacji pożytku publicznego" i „działalności pożytku publicznego" i (lub) używane jako zamienne. Nie jest moim zamiarem dokonywanie analizy różnic między tymi określeniami. Zgodnie z powszechnie akceptowanymi opiniami działalność pożytku publicznego jest pojęciem szerszym. Każda bowiem organizacja pożytku publicznego musi prowadzić działalność pożytku publicznego, choć nie każda organizacja, która prowadzi działalność pożytku publicznego, musi mieć status organizacji pożytku publicznego.

Zgodnie z literą prawa status organizacji pożytku publicznego może uzyskać organizacja pozarządowa (z wyjątkiem partii politycznych i należących do nich fundacji, związków zawodowych, organizacji pracodawców oraz samorządów zawodowych), jak również spółka kapitałowa powołana w celu niezwiązanym z prowadzeniem działalności gospodarczej, jeżeli prowadzi przez co najmniej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

dwa lata działalność w obszarach tzw. pożytku publicznego, które zostały określone ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Ponadto tego rodzaju organizacja musi spełniać dodatkowe kryteria, dotyczące m.in. jawności działania, kontroli w organizacji.

Status OPP nadają organizacjom wydziały gospodarcze KRS sądów rejonowych odpowiednich dla adresu siedziby organizacji. Tego rodzaju pozycja społeczna jest nadawana na własny wniosek organizacji aspirującej, po sprawdzeniu jego formalnej i merytorycznej poprawności. Status ten może być odebrany wyłącznie na drodze sądowej.

Status organizacji porządku publicznego daje wiele przywilejów. Spośród nich, w kontekście rozpatrywanych kwestii, najistotniejsze znaczenie mają:

- otrzymywanie zleceń realizacji zadań publicznych od organów administracji publicznej,
- zwolnienie od podatków: dochodowego od osób prawnych, od nieruchomości, od czynności cywilnoprawnych oraz zwolnienie od opłat skarbowych i sądowych,
- prawo do nieodpłatnego informowania o ich działalności przez jednostki publicznej radiofonii i telewizji.

Posiadanie przez organizację statusu organizacji pożytku publicznego nakłada na nią obowiązki sprawozdawczości, aby wszyscy zainteresowani mogli uzyskać informację, na co wydane zostały pieniądze przekazywane przez darczyńców. Na obowiązki te składa się publikowanie i składanie w Departamencie Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej corocznego sprawozdania finansowego i merytorycznego, które od 2011 roku składa się na specjalnych formularzach określających ściśle ich zawartość.

Oprócz Krajowego Rejestru Sądowego obowiązek prowadzenia rejestru organizacji OPP i ogólnego nadzoru nad nimi spoczywa na Departamencie Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Ta sama instytucja ma również prawo do przeprowadzania kontroli tych organizacji. Ponadto ustawa o OPP ustanowiła Radę Działalności Pożytku Publicznego oraz wojewódzkie, powiatowe i gminne rady działalności pożytku publicznego, które pełnią rolę organów doradczo-opiniujących[6].

Działalnością pożytku publicznego jest aktywność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych. W rozumieniu prawa działalność pożytku publicznego to rodzaj działalności, prowadzonej na podstawie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie[7]. Nie jest to działalność gospodarcza w rozumieniu

[6] M. Chrzczonowicz, *Co trzeba wiedzieć o kontroli OPP — nowe przepisy*: http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/599971.html

[7] Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., nr 96, poz. 873).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

przepisów ustawy z dnia 24 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej[8]. Organizacja pożytku publicznego może prowadzić działalność gospodarczą pod warunkiem, że jest ona wyłącznie działalnością dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego. Drugi warunek dotyczy dochodu organizacji (nadwyżki przychodów nad kosztami), który powinien być przeznaczany na działalność pożytku publicznego. Warunki te zostały wprowadzone przez nowelizację ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie i powinny znaleźć odzwierciedlenie w zapisach statutowych albo w innych dokumentach wewnętrznych (np. uchwałach) OPP.

Odpłatna działalność pożytku publicznego może być podejmowana tylko w sytuacji, gdy przychód służy wyłącznie prowadzeniu tej właśnie działalności. Podmiotami uprawnionymi do prowadzenia działalności pożytku publicznego są organizacje pożytku publicznego oraz:

- organizacje pozarządowe;
- osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów ustawy o stosunku Państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych Kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego;
- stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego;
- spółdzielnie socjalne;
- spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie[9], które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Wobec podmiotów tworzących trzeci sektor — przynajmniej w dokumentach administracji państwowej — najczęściej używa się pojęcia „**organizacje pozarządowe**". Prawną definicję takiej organizacji podaje ustawa o pożytku publicznym i o wolontariacie[10], jednakże obok tego określenia funkcjonuje jeszcze kilka nazw: organizacje charytatywne, organizacje non profit, organizacje społeczne,

[8] Ustawa z dnia 24 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2010 r., nr 107, poz. 679).

[9] Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 roku o sporcie (Dz.U. nr 127, poz. 857).

[10] Art. 3.1. ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie stanowi, że organizacjami pozarządowymi są:

— niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych,

— niedziałające w celu osiągnięcia zysku — osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

organizacje wolontarystyczne, organizacje obywatelskie. Tego typu organizacje nie są więc jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i nie działają w celu osiągnięcia zysku. Są to osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia[11]. W Polsce najpopularniejszymi podstawowymi formami prawnymi, w których działają organizacje pozarządowe są fundacje i stowarzyszenia.

W kontekście poczynionych uwag można stwierdzić, że organizacja pozarządowa to organizacja obywatelska, założona przez obywateli lub ich organizacja, która działa z własnej inicjatywy. Celem jej działalności jest osiągnięcie i spełnienie określonego interesu publicznego. Podstawowym kryterium charakteryzującym organizację pozarządową jest jej funkcjonowanie, oparte na działaniu nie w celu osiągnięcia zysku.

Organizacje pozarządowe są tworzone przez osoby fizyczne i prawne, w odróżnieniu od organizacji międzynarodowych. Tego rodzaju organizacje grupują nie państwa lecz osoby fizyczne lub prawne z reguły z różnych krajów (najczęściej przyjmuje się, że minimum z trzech). Osoby te pochodzą najczęściej z różnych państw lub też w różnych państwach mają swoje siedziby. Działają w oparciu o prawo krajowe siedziby organizacji, a powstają w wyniku nie umowy międzynarodowej, ale umowy cywilnoprawnej. Ponadto w skład tego typu organizacji mogą wchodzić zrzeszenia narodowe i stowarzyszenia. Pojęcie „organizacja pozarządowa" nie jest równoznaczne z pojęciem „organizacja społeczna": np. związek zawodowy jest organizacją społeczną, ale nie jest organizacją pozarządową.

W potocznym rozumieniu organizacje pozarządowe to podmioty niezależne od administracji publicznej. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zawiera definicję organizacji pozarządowej. Zgodnie ze wspomnianą regulacją organizacjami pozarządowymi są, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia z wyłączeniem m.in. partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji, których jednym fundatorem jest Skarb Państwa. Organizacje pozarządowe zwykle działają jako stowarzyszenia lub fundacje. Zakres i formy ich działania są bardzo różne. Najczęściej zajmują się kulturą, ekologią, prawami człowieka, nauką i techniką.

Inne terminy, uważane za równoznaczne z terminem „organizacja pozarządowa" to[12]:

- organizacja non profit, ponieważ nie działa dla zysku;
- organizacja wolontarystyczna (ochotnicza), ponieważ w większości opiera swą działalność na pracy ochotników;

[11] Definicja według ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

[12] http://www.pozytek.gov.pl/Organizacje,pozarzadowe,376.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

- organizacja społeczna (obywatelska), ponieważ obszarem aktywności tych organizacji jest najczęściej szeroko rozumiana pomoc społeczna, ochrona zdrowia i edukacja, czyli działania dla dobra publicznego;
- trzeci sektor, ponieważ nie są tożsame z administracją publiczną (I sektor), ani biznesem (II sektor).

Z przytoczonego kilka stron wcześniej określenia jasno wynika, że instytucja publiczna jest specyficzną organizacją. Nie można jednak postawić znaku równości pomiędzy organizacją rozumianą jako firma czy przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą a organizacją publiczną. Wynika to przede wszystkim z faktu, że **organizacja publiczna** funkcjonuje w sektorze publicznym i oferuje dobra i usługi publiczne. Jednakże jest to złożona całość, posiadająca cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji.

Rozróżnienie organizacji społecznych nastręcza pewnych trudności, co m. in. odzwierciedla stosowane nazewnictwo: organizacje non profit, niekomercyjne, pozarządowe, sektor trzeci. Najważniejsze wydaje się to, że najczęściej chodzi o tzw. potrzeby wyższe, na przykład potrzebę uczestnictwa w życiu społecznym, potrzebę niesienia pomocy słabszym czy sprawdzenia się w określonej roli. Tym, co najbardziej wyróżnia organizacje publiczne jest działanie w interesie publicznym. Polega ono na urzeczywistnianiu głównych celów organizacji publicznych poprzez takie oddziaływanie na inne organizacje i na pozostałych uczestników życia społeczno-gospodarczego, aby podejmowali oni działania umożliwiające realizację zarówno ich własnych celów, jak i celów tych organizacji publicznych, których wpływowi są poddawani. Organizacje publiczne mają własne cele wewnątrzorganizacyjne, ale są one — a przynajmniej powinny być — podporządkowane celowi głównemu, osiąganemu przede wszystkim dzięki specyficznym relacjom z odbiorcami usług publicznych.

Organizacja publiczna, spośród pojemnego zbioru, wyróżnia się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji właściwym jej charakterem relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym. W objaśnianiu istoty organizacji publicznych i zarządzaniu (dowodzeniu) nimi bardzo przydatne wydaje się być wyodrębnianie trzech rodzajów usług, do których należą:

- świadczenie usług dla obywateli, tj. usług związanych z obywatelstwem danego państwa oraz zamieszkiwaniem określonego terytorium, np. usług **z zakresu bezpieczeństwa publicznego** czy ochrony środowiska naturalnego;
- dostarczanie użyteczności gospodarstwom domowym w zakresie sfer życia społeczno-gospodarczego najważniejszych z punktu widzenia państwa i jego obywateli w tych przypadkach, gdy organizacje prywatne nie czynią tego na swoje ryzyko, nie mając w tym interesu ekonomicznego, a organizacje społeczne nie mają możliwości świadczenia tych usług bez wsparcia podmiotów publicznych, np. bezpłatna oświata na szczeblu podstawowym;
- świadczenie usług tworzących warunki do właściwego funkcjonowania wszystkich sektorów: prywatnego, społecznego i publicznego, np. inwestycje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

w infrastrukturę społeczną i techniczną, bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, regulacje zapewniające równe traktowanie wszystkich sektorów.

Poruszając kwestie terminologiczne należy nadmienić tutaj również o głównych czynnikach, które odróżniają organizacje publiczne od prywatnych. Pierwsza z podstawowych różnic została wskazana powyżej i wiązała się z publicznością jako zasadniczą cechą instytucji publicznych. Kolejny czynnik rozgraniczający te dwa rodzaje organizacji dotyczy stopnia kontroli politycznej lub rynkowej. W przypadku organizacji prywatnych głównym źródłem kontroli są regulacje rynkowe, zaś organizacje publiczne w znacznej mierze zależne są od wpływów politycznych. Jednocześnie w przypadku instytucji publicznych występuje przeważnie więcej niż jedno źródło władzy. Ponadto organizacje publiczne wykazują: większą złożoność wpływów otoczenia, większą otwartość na wpływy otoczenia, zdolność funkcjonowania w mniej stabilnym otoczeniu oraz niski lub żaden poziom presji ze strony konkurentów .

Znaczącą cechą organizacji publicznych jest również charakter jej celów. Są one związane najczęściej ze sprawiedliwością, odpowiedzialnością czy równością. Wartości te zaś warunkują fakt, że organizacje publiczne posiadają nie tylko wielorakie cele, ale cele te muszą być realizowane w odpowiedzi na potrzeby różnych grup interesariuszy. Do dość pojemnego zbioru **organizacji publicznych** należą: urzędy administracji rządowej i samorządowej, placówki ochrony zdrowia, jednostki (placówki) oświatowo-kulturalne, Policja, wojsko, Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, formacje obrony cywilnej i inne wyodrębnione inspekcje i straże, a także inne instytucje, jak np. mające na celu dbanie o ochronę środowiska czy związane z ochroną przeciwpowodziową.

W przypadku organizacji prywatnych nie istnieje obowiązek tworzenia i realizacji celów dostosowanych do wszystkich konsumentów. Sytuacja jest wręcz odwrotna. Niejednokrotnie bowiem przedsiębiorstwo podejmuje działania będące odpowiedzią na potrzeby danej, szczegółowo wybranej grupy odbiorców.

Wszystkie wskazane elementy sprawiają, że organizacje publiczne posiadają bardziej sformalizowaną strukturę organizacyjną, menedżerowie/kierownicy (dowódcy) mają mniejszą autonomię w zakresie podejmowanych decyzji, a rozwiązywanie problemów zarządzania przebiega w sposób charakterystyczny dla modelu biurokratycznego. Przy dość wyraźnie dostrzegalnej odmienności organizacji publicznych od innych przedsiębiorstw (firm, instytucji) zauważalna jest także specyfika w zarządzaniu. Jej istota — w odniesieniu do zarządzania publicznego — przejawia się w nadrzędnej roli interesu publicznego w procesie formułowania i realizacji głównych celów organizacji publicznych, a także w kształtowaniu wewnętrznych i zewnętrznych relacji tych organizacji.

Zasygnalizowane różnice nie pojawiły się nagle. Początki zarządzania publicznego charakteryzuje wyodrębnienie dwóch sposobów zarządzania w sferze publicznej, a mianowicie powstanie modelu administracyjnego i modelu zarządzania publicznego, nazywanych przez badaczy amerykańskich starym i nowym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

zarządzaniem publicznym. W odniesieniu do polskiej literatury określano je mianem biurokratycznego modelu zarządzania i modelu zarządzania publicznego.

Obecnie coraz częściej zaczyna się mówić o potrzebie głębokiej transformacji administracji publicznej i wprowadzeniu na szeroką skalę podejścia określonego mianem „Nowego Zarządzania Publicznego" (ang. *New Public Management* — NPM). Korzenie tego zjawiska, przez niektórych określane jako doktryna, sięgają lat 90. minionego wieku. NPM bazuje na doświadczeniach menedżeryzmu. W literaturze tematu podawane są dwie publikacje, które dały impuls nowej doktrynie. Pierwszą była *In a Search of Excellence,* opublikowana w roku 1992, której autorzy dowodzili, że najbardziej efektywne amerykańskie korporacje odchodzą od racjonalnych technik zarządzania na rzecz struktur organicznych, humanistycznego podejścia do zasobów ludzkich, kulturowo elastycznych strategii. Ta dyskusja została przeniesiona do sektora publicznego, który od czasów menedżeryzmu czerpał wzorce z biznesu. Drugą publikacją, też z roku 1992, była *Reinventing Government*, której autorzy postulowali, by sektor publiczny skoncentrował się na misji — koordynacji i sterowaniu — zamiast codziennym zarządzaniu (powinno być zlecane na zewnątrz), poszukiwaniu rynkowych nieadministracyjnych rozwiązań, pomiarze sukcesu poprzez stopień zadowolenia klientów — obywateli. W tym też czasie pojawiały się też głosy, że słabością menedżeryzmu jest kopiowanie często przestarzałych już wzorów biznesowych do sektora publicznego, bez należytego uwzględnienia specyfiki tegoż ostatniego.

Szerszy impuls do dalszych zmian dały też w latach 90. przyspieszające procesy globalizacji, w tym przemiany technologiczne, które odbierały możliwość pełnej kontroli administracyjnej, wymuszając elastyczność i koordynację.

Nowe Zarządzanie Publiczne stanowi próbę zastosowania zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej w administracji publicznej. Bazując na tym, wyodrębniono wiele zadań administracji publicznej, które powinny być zrealizowane przez metody przeniesione z najlepszych praktyk sektora prywatnego. Są to m.in.: konkurencyjność, orientacja na wyniki, kierowanie się interesem klienta, przedsiębiorczość, przewidywanie, decentralizacja oraz prorynkowe nastawienie.

W koncepcji NPM występuje także zmiana paradygmatu odnośnie do zarządzania finansami jednostek administracji publicznej; następuje próba maksymalizacji przejrzystości w zakresie księgowości oraz powiązania kosztów z wynikami, a nie nakładami przy określaniu wyników poprzez wskaźniki ilościowe. Urzędnik w tej koncepcji jest menedżerem spraw publicznych wypracowującym jak najlepsze rezultaty jak najskromniejszymi środkami — zorientowanym na obywatela — klienta i jego potrzeby. Wprowadza się także różne mechanizmy kontroli jednostek administracji publicznej, które opierają się na jednoznacznie zdefiniowanych i mierzalnych wskaźnikach działalności.

Obecnie są podstawy, aby stwierdzić, że nowe zarządzanie publiczne to reakcja na pasywność administracji publicznej i wprowadzanie do zarządzania publicznego elementów sprawdzonych w zarządzaniu przedsiębiorstwami. To, a może

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

przede wszystkim, dążenie do doskonalenia formy prowadzenia spraw publicznych i dominacja służenia społeczeństwu nad zarządzaniem sprawami publicznymi. Zarządzanie publiczne w tej koncepcji polega głównie na tworzeniu koalicji publicznych, prywatnych i społecznych intencji w celu zaspokojenia uzgodnionych potrzeb. Interes publiczny jest rozumiany jako rezultat dialogu społecznego wokół podzielanych wartości. Adresatami działań są obywatele, a rola państwa polega na służeniu, pomaganiu poprzez negocjowanie i pośredniczenie na rzecz obywateli i grup społecznych oraz na kreowaniu wartości publicznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ROZDZIAŁ II
IMPLIKACJE WARUNKÓW FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

Świat na początku drugiej dekady XXI wieku jest różnie określany. Osoby będące autorami określonych nazw z reguły mają swoją optykę postrzegania zjawisk i perspektywę ich ewolucji. Wśród teoretyków i praktyków panuje zgodność co do kwestii związanej z tym, że otaczająca nas rzeczywistość jest w nieustannym ruchu. Wszelkie procesy, które mają miejsce, odbywają się w ciągle innych warunkach. Zmieniają się także okoliczności funkcjonowania i realizacji zadań przez organizacje publiczne. Stają się one coraz bardziej złożone, co nie pozostaje obojętne na postrzeganie personelu (ludzi), ich rolę w dążeniu do osiągnięcia wysokiej efektywności działania (realizacji zadań). Wspomniana różnorodność nie pozostaje również bez wpływu na kwestie związane z tworzeniem i funkcjonowaniem systemów motywacyjnych.

Zasygnalizowana niestałość ma odniesienie do wszystkich obszarów funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych. W całej rozciągłości odnosi się do personelu, którego nie można traktować w sposób wyizolowany; trzeba widzieć go w organizacji i warunkach jej funkcjonowania. Powinno to być zrozumiałe, bowiem każda organizacja jest systemem otwartym, pozostaje w określonych relacjach ze wszystkimi innymi jej elementami i otoczeniem. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do organizacji publicznych, których działalność z założenia ukierunkowana jest na ludzi i dla społeczeństwa, ma gwarantować jego bezpieczny rozwój i funkcjonowanie.

Takie okoliczności sprawiają, że zarządzanie rozpatrywanymi organizacjami musi uwzględniać wszystkie czynniki wytworzonej sytuacji. Zmienia się także proces kierowania poszczególnymi organizacjami publicznymi. Niebagatelny wpływ mają zjawiska wynikające z naszej obecności w strukturach ponadnarodowych i umiędzynarodawianie wielu zjawisk (procesów). Fakty nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie organizacji, realizację zadań oraz poziom oczekiwań co do kompetencji personelu, a także przełożonych. Niejednokrotnie stają się oni osobami funkcjonującymi w środowiskach ponadnarodowych i wielokulturowych. Muszą być elastyczni, myśleć kategoriami strategicznymi, być otwarci

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

na zmiany, innowacyjni i kreatywni. Nieodzowne jest, aby byli dobrymi psychologami, potrafili dotrzeć do ludzi i pobudzić ich do aktywności w tym, co ma miejsce. Przełożeni, niezależnie jak są określani, powinni nieustannie pamiętać o tym, że wymogiem współczesności jest potrzeba permanentnego inwestowania w personel i umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków funkcjonowania, a także umiejętność szybkiego wykorzystywania warunków (okoliczności) wytworzonej sytuacji. W przyjmowanych rozwiązaniach należy być elastycznym, umiejętnie wykorzystywać wnioski z przeszłości oraz wynikające z przyszłości i wytworzonej sytuacji. Funkcjonującego zaś systemu motywacyjnego nie można traktować jako rozwiązanie doskonałe; skoro zmieniają się ludzie to i systemy oddziaływania na nich też muszą podlegać ewolucji.

2.1. Rzeczywistość

Analiza otaczającej nas rzeczywistości ukazuje wpływ wielu czynników, które w istotny sposób rzutują na funkcjonowanie poszczególnych organizacji. Obecnie niebagatelny wpływ na to co ma miejsce w konkretnej firmie mają warunki funkcjonowania organizacji. Nie są zbyt łaskawe dla organizacji i instytucji publicznych i osób nimi kierujących. Wymagają inwestowania w obszary bezpośrednio niezwiązane z prowadzoną działalnością. W takiej sytuacji sztuka zarządzania musi ewoluować, aby sprostać wymaganiom płynącym ze zmieniającego się otoczenia — warunkom działania firm. Podobnie jak organizacja, tak i określenie „warunki" jest różnie interpretowane. Na ogół przyjmuje się, że są to czynniki, od których uzależnione jest istnienie czegoś[13]. Dzieli się je na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym mogą one mieć charakter zarówno ekonomiczny, jak i pozaekonomiczny[14]. To także sytuacja panująca w jakiejś dziedzinie; okoliczności, w których coś funkcjonuje. Innymi słowy są to realia, w których działają współczesne organizacje. Jeśli chcą odnosić sukcesy, zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną, to muszą uwzględniać rzeczywiste warunki, możliwości i siły. Trzeba dostrzegać potencjalne możliwości drzemiące zarówno w poszczególnych pracownikach, jak i w zespołach oraz kulturze organizacji. Po spełnieniu tych wymogów cel funkcjonowania organizacji będzie rzeczywisty (wykonalny), a podejmowane działania będą zmierzały do odniesienia sukcesu.

Obecnie droga do sukcesu nie jest prosta ani łatwa. Na powodzenie składa się wiele czynników. Ich wyspecyfikowanie w odniesieniu do organizacji i instytucji publicznych nie jest proste. Nie jest łatwe określenie wzajemnych powiązań poszczególnych czynników i ich wpływu na konkretne zjawiska występujące

[13] Por. *Słownik języka polskiego*, t. III, Warszawa 1981, s. 660–661.

[14] R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Warszawa 1996, s. 394.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

w otaczającej nas rzeczywistości. Naukowcy niejednokrotnie podejmują próby uporządkowania tych czynników, określenia który, w jaki sposób i z jaką mocą oddziałuje na daną organizację.

W wielu wypadkach próby te kończą się sukcesem, zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia z konkretnym podmiotem, funkcjonującym w dającej się zdefiniować rzeczywistości. Jednak w sytuacji dokonywania prób ukierunkowanych na uogólnienia sprawa przedstawia się całkiem inaczej. Na taki stan rzeczy składa się wiele czynników. Niebagatelny wpływ ma na to fakt, że w porównaniu z minionymi epokami, współcześnie postęp cywilizacyjny powoduje, że coraz szybciej powstają (pojawiają się) nowe czynniki, zmienia się zakres ich znaczenia. Zmianie ulegają również wzajemne zależności między poszczególnymi czynnikami. W takiej sytuacji nader trudne staje się przedstawienie warunków funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych. Pocieszające jest to, że ten stan, przypominający niekiedy chaos, coraz częściej zaczyna przybierać charakter zjawisk uporządkowanych.

Każda organizacja publiczna jest systemem. To zaś między innymi oznacza, że wszystkie składniki organizacji współprzyczyniają się do powodzenia całości[15]. Godne podkreślenia są jeszcze dwa fakty. Po pierwsze, w efektywnej organizacji występuje efekt synergii. Polega on na tym, że współdziałające elementy systemu organizacyjnego dają efekt większy niż suma wszystkich efektów cząstkowych. Po drugie, organizacja należy do systemów otwartych[16], to znaczy, że może „żyć" tylko i wyłącznie w ścisłym związku z otoczeniem. Stamtąd pobiera „środki do życia" (pieniądze, informacje, pracowników, materiały i urządzenia), które następnie przetwarza, a skutki swej działalności przetwórczej ponownie oddaje środowisku — „sprzedaje je" bądź ofiaruje, dzięki czemu może odnowić zużyte zapasy[17]. Przez wszystkich powinno to być zrozumiane, ponieważ, tak pojmowana organizacja jest instytucją społeczną, czyli systemem zróżnicowanych i skoordynowanych działań ludzkich, wykorzystujących, przekształcających lub uruchamiających określony zespół zasobów ludzkich, materialnych, kapitałowych, ideowych i naturalnych w celu zaspokojenia określonych potrzeb jednostki, we współdziałaniu z innymi układami ludzkich działań i zasobami znajdującymi się w ich otoczeniu[18]. Wielu teoretyków, a przede wszystkim praktyków przypo-

[15] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich,* Warszawa 1976, s. 50.

[16] Por. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania,* Warszawa 2004, s. 35. Według W. Kieżuna *system to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje*.

[17] P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*, Toruń 2003, s. 50; por. B. Czarniawska, A.W. Nocuń, J. Szmagalski, *Kierowanie w kulturze. Podstawa sukcesu*, Warszawa 1985, s. 26.

[18] E.W. Bakke, *Pojęcie organizacji społecznej* [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. H. Haire, Warszawa 1965, s. 67.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

mina, że organizacje i instytucje społeczne są zespołem zasobów, dzięki którym grupy ludzi utrzymują stosunki w procesie świadomego i systematycznego ustalania i wykonywania wzajemnie akceptowanych celów[19]. Akcentują, że aby cele te były możliwe do osiągnięcia, nieodzowne jest, aby wszyscy członkowie organizacji byli elastyczni i dostrzegali ciągłą potrzebę doskonalenia swych kompetencji. To także szczególny wymóg dla kadry zarządczej i menedżerskiej, która musi dostrzegać konieczność ciągłego dostosowywania się do przemian w otoczeniu i dostrzegania zmian w personelu.

Organizacje publiczne, jeżeli chcą funkcjonować sprawnie i skutecznie, muszą znać wiele mechanizmów. Dla odniesienia sukcesu nieodzowne jest umiejętne wykorzystanie wniosków wynikających z postępujących procesów umiędzynarodawiania wielu procesów. Wymiar globalny (globalizacja), europejski (integracja) i krajowy (fragmentaryzacja) dokonywanych procesów nie pozostaje bez wpływu na to, co ma miejsce w konkretnej organizacji.

Na to, co ma miejsce w organizacji publicznej, niebagatelny wpływ ma otoczenie. Trzeba dostrzegać wszelkie jego implikacje, zwłaszcza wynikające z niepewności otoczenia i jego dynamizmu. Przy czym, analizując kwestie związane z dynamizmem, należy uwzględniać kwestie dotyczące otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego — tego, co ma miejsce w organizacji, wynika z jej specyfiki funkcjonowania.

Zasygnalizowane pewne warunki funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych podkreślają, że cele ich działania oraz struktura podlegają modyfikacjom (zmianom), które mogą mieć charakter ewolucyjny lub rewolucyjny. Wpływ zaś czynników na owe zmiany jest zróżnicowany, podobnie jak i częstotliwość występowania tego zjawiska. Tylko te organizacje, które nadążają za zmianami, mają szanse na przetrwanie i bycie konkurencyjnymi. W zachodzących procesach jedną z pierwszoplanowych ról odgrywa personel, który wraz z firmą musi się, chociażby poprzez rozwój zawodowy, doskonalić i dostosowywać do zmieniających się warunków funkcjonowania.

Już dziś mamy wiele dowodów zaświadczających o tym, że najbliższe lata, podobnie jak poprzednie, będą wypełnione różnorodnymi zjawiskami i procesami, których nie sposób będzie sprowadzić do wspólnego mianownika. Obecnie obserwujemy, że wydarzenia, zjawiska oraz procesy składające się na przemiany geopolityczne przebiegają w różnych częściach świata z niejednakowym natężeniem. Nawet jeśli są podobne do siebie, to i tak nie mają identycznego znaczenia.

Stwierdzenie, że świat się zmienia jest truizmem, ale niejednokrotnie rodzi pytanie, czy zastanawiamy się nad istotą i konsekwencją tych przeobrażeń dla poszczególnych organizacji[20]. Tego rodzaju pytanie, wątpliwość, wynika przede wszystkim z faktu, że zmiana oznacza coś nowego, a nowa sytuacja wyraża

[19] Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 2008, s. 13.

[20] Z. Ścibiorek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych,* Szczytno 2012, s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

się głównie w tym, że w coraz bardziej globalnym świecie z coraz większą siłą oddziałuje na organizacje i instytucje publiczne w skali przedtem niespotykanej[21]. Integracja ekonomiczna w wymiarze przestrzennym stała się globalna, obejmując większość krajów, łącznie z krajami rozwijającymi się, a podział pracy przybrał postać międzynarodową. Fakty te sprawiły, że współcześnie obserwujemy znaczny wzrost współzależności międzynarodowej na skalę wcześniej nienotowaną[22]. To otoczenie organizacji, które wywiera bardzo istotny wpływ na ich funkcjonowanie w skali mikro i makro. Głównie z tego powodu należy rozpatrzyć te zjawiska, choć mieszczą się w analizowanym otoczeniu firmy.

Obecne warunki funkcjonowania organizacji i instytucji publicznych wykształciły się w wyniku określonych zmian. Od najdawniejszych czasów działalność kulturalna, gospodarcza, mniej lub bardziej swobodnie, przekraczała granice polityczne, kulturalne, czy też etniczne. Powstawały sieci powiązań i interesów ekonomicznych, tworzyły się i upadały regionalne, a nawet niemal światowe ośrodki dominacji i (lub) handlu określonymi grupami towarów. Współcześnie organizacje uczestnicząc w procesie globalizacji tworzą gospodarkę światową, która umożliwia swobodny przepływ dóbr, usług, czy też czynników wytwórczych. Jednoczesny rozwój technologii powoduje lepsze i dokładniejsze poznanie świata, dostarczając coraz więcej informacji o nim, przez co wydaje się on coraz mniejszy. Świat staje się wspólnym rynkiem, na którym ludzie bez względu na to gdzie mieszkają, pragną tych samych produktów i tego samego stylu życia. Globalne przedsiębiorstwa muszą pominąć różnice między krajami oraz kulturami i zamiast tego skoncentrować się na zaspokojeniu uniwersalnych potrzeb konsumentów, spośród których ukierunkowane na bezpieczeństwo nabierają znaczenia pierwszoplanowego. Jednocześnie poszczególne organizacje publiczne — chociażby z uwagi na charakter działalności, które prowadzą, zasięg i skalę działania, mają różne cele, zadania, kłopoty, trudności itp. — stają się coraz bardziej specjalistyczne. W coraz większym stopniu sygnalizują jednak, że są elementem systemu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, a także istotnym elementem samorządu terytorialnego i administracji rządowej.

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych wymuszają zmianę dotychczasowych postaw. Wobec personelu, przełożonych, dowódców, czy też kadry zarządzającej poprzeczka wymagań i oczekiwań, ukierunkowana przede wszystkim na dużą efektywność działania, jest podniesiona dość wysoko. Zapewne w przyszłości sytuacja ulegnie zmianie w kierunku jeszcze większej profesjonalizacji, na co niewątpliwy wpływ mieć będzie zmienność warunków i dynamika zachodzących przeobrażeń. Są podstawy, aby sądzić, że zwiększą się

[21] B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa,* Warszawa 2004, s. 371.

[22] *Wiek wielkich przemian*, pr. zb. pod red. M. Dobraczyńskiego, A. Jasińskiej, Toruń 2001, s. 111–113.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

także oczekiwania społeczeństwa i społeczności lokalnych wobec analizowanych podmiotów.

Obecnie zmienność warunków życia ludzi, funkcjonowania wszelkich firm i instytucji jest czymś naturalnym[23]. Zbiór uwarunkowań występujących zarówno w przypadku konkretnego podmiotu, jak i jego otoczenia jest stosunkowo prosty do zdefiniowania. Całkiem inaczej przedstawia się sprawa, jeśli chodzi o określenie wzajemnych powiązań poszczególnych czynników i ich wpływu na konkretne zjawiska występujące w otaczającej nas rzeczywistości. Teoretycy, przy wsparciu praktyków, niejednokrotnie podejmują próby uporządkowania tych czynników, określenia, który, w jaki sposób i z jaką mocą oddziałuje na daną organizację publiczną. W wielu wypadkach próby te kończą się sukcesem, zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia z konkretnym podmiotem, funkcjonującym w dającej się zdefiniować rzeczywistości. Jednak w sytuacji próby uogólnienia sprawa przedstawia się całkiem inaczej. Na taki stan rzeczy składa się wiele czynników. Niebagatelny wpływ ma na to fakt, że w porównaniu z minionymi latami obecnie postęp cywilizacyjny powoduje, że coraz szybciej powstają (pojawiają się) nowe czynniki, zmienia się zakres ich znaczenia. Zmianie ulegają również wzajemne zależności między poszczególnymi czynnikami. Pewnym przewartościowaniom ulegają wartości doczesnego życia ludzi.

Przypomnienie powyższych kwestii nie jest próbą usprawiedliwienia się za brak jednoznaczności w określaniu pewnych zjawisk czy zachowaniu hierarchizacji przy prezentacji czynników wpływających na określone procesy. Sygnalizowana złożoność rzeczywistości akcentuje, że nader trudne staje się precyzyjne przedstawienie warunków funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych oraz zatrudnionego tam personelu. Pocieszające jest to, że ten stan, przypominający niekiedy chaos, coraz częściej zaczyna przybierać charakter zjawisk uporządkowanych. To z kolei stwarza warunki do powstawania korzystnych procesów, jak chociażby związanych ze zwiększeniem poziomu bezpieczeństwa w skali mikro i makro. Jednocześnie wzrasta dynamika zmian, przyjmowane rozwiązania, sposób realizacji zadań, stosunkowo szybko się dezaktualizują. Przy czym wspomniane zmiany te stały się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia[24]. Nie pozostaje to bez wpływu na zarządzanie (dowodzenie), które staje się coraz trudniejszą sztuką, a na poprawność dokonywanych rozstrzygnięć wpływa wiele czynników. Podejmowane decyzje, odnoszące się do przyszłości, obarczone są odczuciem dużej niepewności. Przewidywanie i planowanie (prognozowanie) staje się bardziej złożone, zawiera coraz więcej znaków zapytania. Coraz częściej zachodzi konieczność kompleksowego analizowania

[23] Por. Z. Ścibiorek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych...*, s. 26–27.

[24] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Warszawa 2007, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

otoczenia międzynarodowego[25] i dostrzegania większej niepewności co do tendencji rozwojowych tego otoczenia. Zbieżne jest to z tezą, że złożoność i niepewność otoczenia wzrastają w miarę umiędzynarodowienia różnorodnych stosunków między poszczególnymi regionami, narodami, organizacjami (stowarzyszeniami), kontynentami. A jak w tej złożoności mają się odnajdywać ludzie, którzy chcą żyć bezpiecznie i mieć w miarę jasno zdefiniowane swoje plany życiowe?

Złożoność warunków życia społeczeństwa wymusza potrzebę kompleksowego rozpatrywania licznych zjawisk. Jedną z rzeczy pierwszoplanowych jest myślenie, zwłaszcza myślenie strategiczne. To podstawa działania osób na stanowiskach kierowniczych (dowódczych). Takie pojmowanie spraw jest nieodzowne chociażby dlatego, że każde działanie, zwłaszcza nierutynowe, o złożonej strukturze wymaga namysłu i refleksji, zidentyfikowania i przeanalizowania (rozważenia) możliwych skutków, naturalnie według wiedzy i intuicji osoby, która je podejmuje. Wymaga ono więc myślenia, czyli dążenia do poznania, rozumienia i wnioskowania, skupienia uwagi na tym, co wymaga rozwiązania problemu i zastanowienia się, co zrobić i jak to uczynić oraz jakie będą tego skutki. Podstawą każdego myślenia jest posiadany przez podejmującego działania pogląd, wyobrażenie lub koncepcja oraz pomysł, zamiar i chęć czy też obowiązek zrobienia czegoś, co powinien i co może zrobić (co wynika z jego roli, powinności i uprawnień). Myślenie powinno być naturalnie kreatywne, twórcze, pozytywne, a to oznacza, że podejmujący działania powinien mieć wiarę we własne możliwości działania i wiedzę oraz chęć rozwiązywania problemu, który tego wymaga i powinien też mieć zdolność patrzenia na problem z różnych punktów widzenia. Powinien wszystko gruntownie przemyśleć (naturalnie, jeśli czas na to pozwala), ustalić fakty i je przeanalizować oraz logicznie połączyć ze sobą, stworzyć sobie pewną koncepcję, rozważyć różne możliwości i znaleźć jakiś zadowalający go wariant rozwiązania, który stanowiłby inspirację do sformułowania strategii. Innej alternatywy nie ma.

Wiele problemów w organizacjach publicznych wymaga „myślenia do przodu", myślenia perspektywicznego, strategicznego, dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości, działania z wyobraźnią i elastycznością. Jednakże zawsze dobro człowieka i społeczeństwa musi być kategorią nadrzędną.

Fragmentarycznie przedstawione pewne uwarunkowania funkcjonowania wszelkich podmiotów w istotny sposób wpływają na personel poszczególnych organizacji publicznych. Znaczenie ich personelu wzrasta, a umiejętność

[25] R.W. Griffin do szczególnego zbadania w kontekście globalnym zaleca rozpatrzenie wyzwań stawianych przez otoczenie międzynarodowe — otoczenie ekonomiczne (system gospodarczy, zasoby naturalne, infrastruktura), otoczenie polityczno-prawne (stabilność rządu, zachęty dla handlu międzynarodowego, kontrola handlu międzynarodowego, wspólnoty gospodarcze) oraz otoczenie kulturowe (wartości, symbole i wierzenia), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 182.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wykorzystania (zagospodarowanie) tego szczególnego rodzaju kapitału będzie decydować o sukcesie organizacji (instytucji) i jej przyszłości. Współbrzmi to z założeniami zarządzania międzynarodowego, zwłaszcza z zawartym tam humanizmem, który oznacza, że w centrum każdego rozumowania są zawsze ludzie, że efektywność działania musi też respektować szacunek dla wartości ludzkich, a więc traktowanie ich nie w sposób instrumentalny, jako narzędzie do realizacji celów lecz poważne partnerskie traktowanie, uznanie ich interesów za pełnoprawne, a ich pragnień za ważne[26].

Wokół nas działa wiele organizacji publicznych. Zostały one stworzone do realizacji konkretnych celów. Funkcjonują w ściśle określonym środowisku i niezależnie od swej wielkości, terytorialnego rozmieszczenia, specyfiki działania, spełniają określoną rolę. Ważne jest też, że jest tam personel, który nie tylko uczestniczy w osiąganiu nakreślonych celów i (lub) w spełnianiu określonej funkcji. Dla personelu istotne jest także to, że dzięki swej aktywności zawodowej może rozwijać się i podejmować nowe wyzwania. Takie postrzeganie zjawisk można interpretować także jako zapowiedź przygotowania się do działania w trudnych i nietypowych sytuacjach, co w dzisiejszym świecie staje się wartością coraz cenniejszą. Koresponduje to z nowymi wyzwaniami, jakie niesie ze sobą coraz bardziej burzliwe otoczenie funkcjonowania organizacji i instytucji publicznych, które muszą być zdolne do modyfikacji swego postępowania i racjonalnej reakcji na zmienność otoczenia[27]. Owa refleksja ma szczególną moc w odniesieniu do organizacji zhierarchizowanych, np. wojska, Policji, Państwowej Straży Pożarnej.

Organizacje publiczne [postrzegane jako system — przyp. Z.Ś.] są zbiorem elementów, dzięki którym grupy ludzi utrzymują stosunki w procesie świadomego i systematycznego ustalania i wykonywania wzajemnie akceptowanych celów[28]. To akcentuje, że aby cele te były możliwe do osiągnięcia, nieodzowne jest, aby wszyscy członkowie organizacji byli elastyczni i dostrzegali ciągłą potrzebę doskonalenia swych kompetencji, byli kreatywni i cechowali się duchową pomysłowością. To także szczególny wymóg wynikający z konieczności ciągłego dostosowywania się do przemian w otoczeniu i dostrzegania zmian w personelu. Nieodzowne jest podejmowanie działań zmierzających nie tylko do wykształcenia kompetentnego personelu, ale także do tego, aby czuli oni satysfakcję z tego, co robią i gdzie to czynią oraz identyfikowali się z organizacją (instytucją). W ślad za tym przełożeni muszą nie tylko reagować na zakłócenia w środowisku funkcjonowania, ale muszą także ponosić odpowiedzialność za podejmowane działania — muszą zdawać sobie sprawę z różnorodnych skutków dokonywanych rozstrzy-

[26] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji*..., s. 50.

[27] Por.: J.M. Moczydłowska, *Potencjał kompetencyjny pracowników jako źródło zmian w strategii organizacji* [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami,* red. nauk. J. Szabłowski, Białystok 2009, s. 315.

[28] Por.: B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*..., s. 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

gnięć. Kadra kierownicza musi podejmować liczne decyzje, działając w złożoności różnorodnych problemów i z poszanowaniem różnorodności, co w odniesieniu do poszczególnych osób nie wydaje się tak łatwe.

Obecnie inaczej być nie może. Wysoki poziom kultury wraz z etyką musi być trwałym elementem dzisiejszej organizacji. Tylko bowiem zróżnicowany zestaw wartości, norm zachowań będzie wpływał na postawy i zachowania personelu, a przez to na efektywność konkretnej organizacji i instytucji publicznej[29]. Z drugiej zaś strony jej kultura wpływa korzystnie na relację między nią a środowiskiem, przez co tworzy się korzystny obraz organizacji i jej postrzeganie przez potencjalnych urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy czy pracowników. Dzięki temu możliwe będzie także godzenie się z niepewnością działania i realne stanie się lepsze, bardziej odważne kalkulowanie ryzyka dla wzrostu efektywności działania.

Raz jeszcze podkreślę, że zmienność (dynamizm) warunków funkcjonowania organizacji publicznych wymusza konieczność dostosowywania się do wymagań otoczenia i dokonywanie stosownych zmian, które nie omijają personelu. Zmiany te są konieczne do rozwoju organizacji, wymagają dopasowywania się jej elementów oraz dostosowywania się do otoczenia. Należy dążyć do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem, które w istotny sposób rzutuje na każdą firmę (instytucję), która dla odniesienia sukcesów musi nieustannie modyfikować swe zasady postępowania i dostrzegać zmieniające się warunki działania i realizacji zadań, z których znaczna część jest prospołeczna. Wszystko to sprawia, że cele działania oraz struktura organizacji (instytucji) publicznych podlega modyfikacjom (zmianom), które mogą mieć charakter ewolucyjny lub rewolucyjny. Wpływ zaś czynników na owe zmiany jest zróżnicowany, podobnie jak i częstotliwość występowania tego zjawiska. Tylko te organizacje, które nadążają za zmianami, mają szansę na przetrwanie i sprostanie współczesnym i przyszłym wymaganiom.

W zachodzących procesach jedną z pierwszoplanowych ról odgrywa personel, który wraz z organizacją musi się, chociażby dzięki rozwojowi zawodowemu, doskonalić i dostosowywać do zmieniających się warunków funkcjonowania. Koresponduje to z tezą, że wszelkie organizacje są systemami zachowującymi się rozmyślnie, zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie nakreślonych celów. Innymi słowy — organizacje publiczne musi cechować brak konserwatyzmu, a elastyczność być immanentną cechą ich funkcjonowania.

Podkreślenie kwestii ludzkich podkreśla potrzebę zmian wiedzy i kwalifikacji personelu, które powinny przebiegać równolegle z przeobrażeniami danej organizacji publicznej. Na zagadnienia dotyczące zmian załogi można spojrzeć jeszcze pod innym kątem — przez pryzmat wymagań, jakie niesie ze sobą współczesność. Bez inwestycji w personel trudno sobie dziś wyobrazić osiągnięcie sukcesu w tak złożonych, a zarazem często bezkompromisowych warunkach realizacji zadań przez organizację czy instytucję publiczną.

[29] Por. Z. Ścibiorek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych...,* s. 29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Zasygnalizowane cechy organizacji, nie tylko publicznej, jako systemu otwartego, ściśle współdziałającego z otoczeniem, wyraźnie wskazują na potrzebę dokonywania zmian, przy czym przeobrażenia związane z kompetencjami personelu mają znaczenie szczególne. Koresponduje to z jednym z podstawowych postulatów myślenia strategicznego, który mówi o przewidywaniu skutków zmian. Obecnie inaczej być nie może. Współczesność dobitnie ukazuje, że stagnacja to wyrok na organizację. W tej chwili musi ona nieustannie reagować na to, co się dzieje w otoczeniu oraz na to, co zachodzi w samej organizacji. Każda organizacja musi wprowadzać zmiany w swoim systemie, strukturze i sposobach funkcjonowania, dostosowywać swoje działania do zmienności otoczenia. Nieodzowny przy tym jest poprawnie funkcjonujący system informacyjny a wraz z nim wiele różnego rodzaju sprzężeń zwrotnych. Trzeba dostrzegać ludzi, którzy funkcjonują w organizacji, zawsze uczestniczą w procesie zmian i podlegają wymogom tego procesu. W podejmowanych działaniach trzeba być elastycznym. Niejednokrotnie bowiem wypróbowane sposoby postępowania nie przynoszą spodziewanych efektów, są nieadekwatne do specyfiki zaistniałej sytuacji. Nieodzowne jest także monitorowanie potrzeb i oczekiwań społecznych, co dla każdej organizacji publicznej jest kategorią bardzo ważną, jeśli nie nadrzędną.

Przybliżone refleksje ukazują potrzebę inwestowania w obszary nie zawsze bezpośrednio związane z prowadzoną działalnością organizacji publicznych. W procesie doskonalenia, oprócz kwestii o zabarwieniu technicznym i (lub) organizacyjnym, należy widzieć konieczność zmian kompetencji personelu i stabilności wysokiej klasy ludzi. Można przypuszczać, że kolejne lata XXI wieku, podobnie jak poprzednie stulecie, będą wypełnione różnorodnymi zjawiskami i procesami, których nie sposób będzie sprowadzić do wspólnego mianownika. Już w pierwszej dekadzie nowego wieku obserwowaliśmy, że wydarzenia, zjawiska oraz procesy składające się na przemiany geopolityczne przebiegają w różnych częściach świata z niejednakowym natężeniem. Nawet jeśli są podobne do siebie, to i tak nie mają identycznego znaczenia na to co może mieć miejsce w danej organizacji publicznej.

Wszystko wokół nas się zmienia. Czy jednak zastanawiamy się nad istotą i konsekwencją tych zmian dla poszczególnych organizacji i zatrudnionych (odbywających służbę) tam osób? Tego rodzaju pytanie, wątpliwość wynika przede wszystkim z faktu, że zmiana oznacza coś nowatorskiego. Nowa sytuacja wyraża się głównie w tym, że w globalnym świecie z coraz większą siłą oddziałuje na organizacje w skali przedtem niespotykanej. Dzisiaj mamy znaczny wzrost współzależności międzynarodowej na skalę wcześniej nienotowaną[30]. Obserwujemy zmniejszenie, a nawet zniesienie barier (fizycznych, technologicznych, politycznych, ekonomicznych) między krajami i zacieśnienie powiązań ekonomicznych, politycznych, społecznych i militarnych. Powstają nowe sieci powiązań,

[30] *Wiek wielkich przemian...*, s. 111–113.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

które stają się coraz bardziej intensywne, a niejednokrotnie poszczególne organizacje (instytucje) publiczne muszą koordynować swą działalność w wielu krajach, np. w ramach Unii Europejskiej czy NATO. Nie do rzadkości należą przypadki, że wykształca się proces tworzenia nowego typu powiązań między organizacjami, państwami i społeczeństwami. Jest to postępowanie, w którym wydarzenia, decyzje i działania występujące w jednej części globu mają znaczące konsekwencje dla człowieka, organizacji **i całych społeczeństw w odległych nawet miejscach całego świata**. Przeobrażenia sprawiają, że zmienia się obraz świata i jego rozmiary. Świat z „dużego" kurczy się do „małego", znanego z wrogich lub przyjaznych człowiekowi doniesień, ale ponoszącemu za nie odpowiedzialność[31].

Globalizacja wraz z towarzyszącymi jej zjawiskami dynamizuje proces nasilania się współzależności, powiązań, kontaktów gospodarczych, dotyczących bezpieczeństwa narodowego i wewnętrznego pomiędzy różnymi krajami na wielu płaszczyznach. Prowadzi do uzależniania się od siebie poszczególnych krajów w skali nieznanej kilkadziesiąt lat temu. Skutkiem globalizacji jest powstanie transgranicznego rynku, na którym — co mocno podkreśla J.E. Stiglitz — zachodzi swobodny przepływ dóbr, kapitału i pracy. Działalność organizacji globalnej wykracza poza granice kraju macierzystego; tworzy się jeden wielki rynek międzynarodowy, na którym głównym czynnikiem konkurencyjności organizacji jest kapitał ludzki. Zacieśnianie się więzów współzależności sprawia, że mamy do czynienia z kurczeniem się czasoprzestrzeni (kompresją czasu i przestrzeni). Jednocześnie obserwujemy jak „stare" i „nowe" problemy globalizacyjne funkcjonują dość blisko siebie, przy czym niektóre z nich utrwalają się, a połowiczne rozwiązania innych bądź ich odkładanie na przyszłość powodują kumulację nowych problemów (konfliktów).

To co ma miejsce wokół nas dotyczy wszystkich obszarów życia. Procesy umiędzynarodawiania coraz wyraźniej dotykają sfery społecznej i samego człowieka, kreując nową jakość życia. Zmieniają jego zachowania, postawy i systemy wartości. Człowiek poddawany jest działaniu takich procesów, jak: przenikanie kultur, wzrost wzajemnych powiązań, naśladownictwo itp. Ich skutkiem jest osłabienie tożsamości narodowej i kulturowej, homogenizacja postaw, zwyczajów i tradycji, co prowadzić może do uniwersalizacji społecznych norm i wartości, do ukształtowania „obywatela świata", oderwanego od korzeni narodowych i terytorium. Ale we współczesnym świecie dostrzec należy także inną tendencję — działanie swoistej siły odśrodkowej, będącej próbą obrony i ochrony narodowych wartości. Może właśnie ta siła sprawi, że koncepcja „uniwersalnego człowieka" nie jest jedyną możliwą wizją dla przyszłych pokoleń[32]. Nie tylko ja wyra-

[31] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2008, s. 14.

[32] *Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji,* red. E. Okoń-Horodyńska, Kraków 2007, s. 71. Powszechnie przyjmuje się, że prawa człowieka są produktem wieku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

żam przekonanie, że niezależnie od dokonanych przeobrażeń człowiek nadal pozostanie sobą, będzie mieć swój niepowtarzalny system wartości, swoją ocenę zjawisk i poczucie przynależności do społeczności.

Świat pędzi do przodu, napędzany przez globalizację i wynikającą z niej tendencję do konkurencji i wprowadzania zmian[33]. Różne czynniki wspomagają ten proces. W każdej organizacji są też i siły spowalniające dążenie do przeobrażeń. Nie mają one jednak zbytniej mocy. Jednym z gwarantów, że zmiany będą dokonywane dla nadrzędnych interesów firmy (instytucji) i będą korespondowały z kulturą organizacji, a w dokonywanych przeobrażeniach nie zostanie zagubiony człowiek, jest strategia funkcjonowania i rozwoju danej organizacji publicznej.

Postęp cywilizacyjny oraz związany z nim rozwój techniki i technologii sprawia, że dzisiejszy świat jest wręcz bombardowany najnowszymi informacjami o faktach, wydarzeniach z najdalszych zakątków Ziemi. Dzięki nowoczesnej technice i swobodzie wymiany informacji mamy obfitość aktualnych danych, czujemy bliskość świata, przyswajamy zagraniczne wzorce zachowań, widzimy na naszym rynku znane na świecie produkty i firmy, uświadamiamy sobie rosnące znaczenie i siłę różnego rodzaju powiązań z międzynarodowym otoczeniem[34]. Obecne metody komunikacji i przetwarzania informacji oraz konwencjonalne zmiany w strukturach zarządzania wzajemnie się nakładają, przenikają i warunkują, tworząc inną jakość w stosunku do tradycyjnego rozumienia pewnych faktów. One to coraz bardziej determinują nasze działania, nie pozostając bez wpływu na kwestie związane z bezpieczeństwem zewnętrznym i wewnętrznym. Wpływają również na optykę postrzegania spraw, które dla wielu wydają się być czymś normalnym.

Swobodny przepływ informacji, poglądów, koncepcji, pomysłów na gruncie światowym sprawia, że ludzie upowszechniają pewne standardy, modele konsumpcji, style życia, zachowania, gusty konsumentów[35]. Zmienia się sytuacja geopolityczna w konkretnych zakątkach naszego globu. Kwestie związane z bezpieczeństwem wewnętrznym i zewnętrznym czy socjalnym (społecznym) nabierają

oświecenia. Z pewnością ich filozoficzna koncepcja powstała na przełomie XVII i XVIII wieku, natomiast proces kształtowania się poglądów na temat praw człowieka trwał już od czasów starożytności. Choć prawa człowieka uznaje się za koncepcję uniwersalną, ich ewolucja dokonywała się przez dłuższy czas głównie w europejskim kręgu cywilizacyjnym. Granice owego kręgu wyznaczone są przez grecką filozofię, rzymską doktrynę prawa oraz etykę judeochrześcijańską.

[33] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Łódź 2007, s. 7.

[34] A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa 2002, s. 7.

[35] M. Chodorek, *Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw* [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń 2002, s. 29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

nowego wymiaru. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, że każdy jednakowo pojmuje kwestie dotyczące realnych gwarancji zaspokojenia potrzeb socjalnych jednostek i rodzin, stan wolności od niedostatku bądź obniżenia poziomu życia spowodowanego głównie tzw. ryzykiem socjalnym (np. utrata możliwości zarobkowania, choroba, inwalidztwo, starość, zwiększone obciążenia rodzinne, bezradność) lub innymi zdarzeniami losowymi. Jest to zrozumiałe, ponieważ bezpieczeństwo socjalne ma aspekt materialny i społeczny. Istotą strony materialnej jest zapewnienie każdemu obywatelowi niezbędnych środków do utrzymania siebie i rodziny, których źródłem może być praca lub świadczenia społeczne oraz urządzenia infrastruktury społecznej, takie jak placówki służby zdrowia, oświatowe, kulturalne, bazy wypoczynku urlopowego itp. Istotą społecznej strony bezpieczeństwa socjalnego jest spójny system prawa zapewniający ład w stosunkach społecznych, system uruchamiający procedury postępowania w przypadkach, kiedy jednostka, rodzina lub grupa społeczna znajdzie się w trudnej sytuacji życiowej. Bezpieczeństwo socjalne wiąże się ściśle z pojęciem bezpieczeństwa publicznego, spokoju społecznego, kulturą życia zbiorowego, a kwestie te obdarzone są wieloma znakami zapytania.

Z reguły dla rozwiązania pojawiających się problemów trzeba przyjmować specyficzną, najczęściej dość szeroką, a jednocześnie złożoną perspektywę rozpatrywania wielu zjawisk związanych z ludźmi i konkretną organizacją publiczną. Trzeba pamiętać także o tym, że nie istnieje jeden, uniwersalny styl zarządzania czy dowodzenia, sprawdzający się we wszystkich sytuacjach. W wielu przypadkach optyka międzynarodowa sprawia, że trzeba umiejętnie wykorzystywać pierwiastki narodowe. Sposób, w jaki przełożeni podejmują decyzje, formułują i realizują zadania oraz osiągają cele, zależy bowiem w znacznym stopniu od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Aby odnosić sukcesy, trzeba umieć funkcjonować w wielokulturowych środowiskach. Tylko bowiem połączenie różnych pierwiastków kulturowych pozytywnie wpłynie na uzyskanie efektu synergii[36]. To zaś oznacza uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości.

Obecnie personelowi organizacji publicznej potrzebne są kwalifikacje, wiedza teoretyczna i praktyczna z zakresu metod i technik zarządzania (dowodzenia) w środowisku międzynarodowym. Charakteryzuje się ono specyficznymi cechami, takimi jak: poliarchizm, czyli rządy wielu podmiotów międzynarodowych, pluralizm, czyli istnienie wielu suwerennych państw różniących się pod względem politycznym, gospodarczym, cywilizacyjnym, kulturalnym oraz wielu innych, niepaństwowych podmiotów różniących się stopniem suwerenności i aktywności, złożoność i żywiołowość (nietrwałość, przypadkowość, nieformalność) wzajemnych relacji pomiędzy uczestnikami stosunków

[36] Pojęcie to wykorzystywane jest głównie w kręgach menedżerskich w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak i jednostek działających w ich wnętrzu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

międzynarodowych[37]. Dla efektywnego funkcjonowania w środowisku międzynarodowym niebagatelne znaczenie mają: kreatywność oraz zdolności dyplomatyczne i umiejętność prowadzenia negocjacji, a także umiejętność działania w zasygnalizowanej już różnorodności. Posiadany przez euromenedżerów (eurodowódców) kapitał intelektualny będzie istotną przesłanką do dużej efektywności działań w różnych miejscach i sytuacjach oraz profilach działalności organizacji.

Czasy obecne i towarzyszące im warunki powodują konieczność ciągłego doskonalenia systemu zarządzania i dowodzenia we wszystkich jego aspektach. Wymagają takich rozwiązań, które będą adekwatne do zaistniałej sytuacji, co jednoznacznie wskazuje na potrzebę dokonywania zmian odpowiednich do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji publicznych. Istotne jest więc wykorzystywanie szans pojawiających się na zewnątrz, a nie tylko rozwiązywanie problemów, co będzie podstawą sukcesu przełożonego i organizacji. Wspomina o tym Peter F. Drucker, który twierdzi, że *kluczem do powodzenia firmy i kierowników są raczej okazje niż problemy.* Jego zdaniem rozwiązanie problemu przywraca jedynie stan normalny. Rezultaty zaś powinny być skutkiem wykorzystania okazji, które uzyskuje się w wyniku strategicznego myślenia i działania. Drucker wiązał wykorzystanie okazji z tym, *jak znaleźć właściwy przedmiot działania i w jaki sposób koncentrować na nim zasoby i wysiłki*[38]. Koresponduje to ze strategią walki, która nie zawsze ma odniesienie militarne. Na gruncie organizacji publicznych wymaga: dokładnego określenia celów, które firma (instytucja) pragnie osiągnąć; koncentracji zasobów i wysiłków na wybranych polach (np. wybranych produktach, obszarach rynku); podporządkowania działań wszystkich jednostek organizacyjnych przyjętym celom i sposobom zwalczania konkurentów; podejmowania działań, których konkurenci się nie spodziewają.

Potrzeba ustawicznego dostosowywania się organizacji do zmieniającego się otoczenia, czasami wręcz rewolucyjnego, nie jest zjawiskiem korzystnym dla trwałości przyjmowanych rozwiązań. Warunki sprawiają, że zmieniają się dotychczasowe zasady „gry". Zmieniający się świat tworzy zapotrzebowanie na nowe instytucje, na zmianę wymiaru i zakresu działania tych istniejących, którym przychodzi funkcjonować w warunkach coraz mocniejszej współpracy między sobą oraz z nowymi partnerami. Wygenerowane zaś pomysły dość szybko stają się kategorią historyczną. Nie może oznaczać to jednak negacji doświadczeń. Jest on powszechnym pojęciem składającym się z wiedzy lub umiejętności w obserwacjach pewnych rzeczy, wydarzeń, uzyskanych poprzez zaangażowanie w ujawnienie tych rzeczy lub wydarzeń. Pojęcie doświadczenia generalnie odnosi się do wiedzy jak wykonać pewne zadania, a nie do proponowania rozwiązań. Przybliżenie tych kwestii dość wyraźnie akcentuje wielką mądrość jaka tkwi w doświadczeniu, w tym co już za nami.

[37] http://portalwiedzy.onet.pl/86303,,,,srodowisko_miedzynarodowe,haslo.html

[38] P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie,* Warszawa 1976, s. 33.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Proces umiędzynarodowienia naszej działalności i życia ludzi trwa od dawna. Obecnie to charakterystyczna cecha współczesnego świata. Zjawisko to zmusza organizacje do nieustannej czujności, obserwacji otoczenia i elastycznego reagowania na nowe uwarunkowania. Istotny czynnik sukcesu stanowi niewątpliwie dostęp do innowacji oraz informacji będącej cennym źródłem przewagi firmy (instytucji). W tej chwili trzeba poszukiwać zarówno niestandardowych metod skutecznego reagowania na zaistniałe warunki, jak i umiejętności perspektywicznego myślenia. Nie wystarczy poprzestać jedynie na dostosowywaniu się do zmieniających się warunków. Do odniesienia sukcesu w dzisiejszym świecie konieczne jest ciągłe doskonalenie i wprowadzanie zmian spełniających nowe — dotąd nieznane — oczekiwania, kreowanie nowej rzeczywistości, przekraczanie własnych ograniczeń. Ponadto trzeba uwzględniać fakt, że coraz częściej stajemy wobec konieczności konkurowania z wielkimi ugrupowaniami regionalnymi lub światowymi, mamy do czynienia z zagrożeniami, które praktycznie dotyczą wszystkich obszarów ludzkiego życia. Wspomniane zagrożenia trudne są do jednoznacznego zdefiniowania, linia podziału między nimi staje się mało dostrzegalna. Do tego dochodzi jeszcze wielokulturowość z jej wszystkimi konsekwencjami. Jest ona wpisana w dzisiejszą rzeczywistość, która nie omija organizacji publicznych. Aspekt kulturowy i międzykulturowy nabiera szczególnego znaczenia w obliczu istnienia potencjalnych rejonów (regionów), które mogą stać się ogniskami zapalnymi zdarzeń o znacznie większym wymiarze. Podobnie jest w odniesieniu do wielu kwestii społeczno-gospodarczych.

Kilkakrotnie już zasygnalizowałem, że zmieniający się świat i warunki funkcjonowania organizacji publicznych muszą reagować na to co się dzieje, co ma miejsce wokół nich. Generuje to nowe wyzwania dla przełożonych, menedżerów, dowódców i pracowników. Jeśli do tego dodamy realną [czytaj: refleksyjną — przyp. Z.Ś.] jakość prawa, fakt obecności nieuczciwej konkurencji to tylko niektóre „środki pomocowe" znajdujące się w otoczeniu organizacji publicznych. Nie tylko przedsiębiorcy będą musieli jeszcze poczekać na zmiany, aby deklarowana przez władze publiczne chęć poprawy warunków prowadzenia działalności była poparta konkretnymi działaniami.

Wspomniana kadra zarządcza (kierownicza czy dowódcza) musi znać i poprawnie interpretować zmieniające się warunki funkcjonowania firm (instytucji) i zmieniającego się otoczenia. Swego rodzaju komentarzem niech będzie teza, którą zapisał Tom Brown w książce pt. *Zarządzanie karierą.* Brzmi ona: *Dzisiejsi menedżerowie muszą nauczyć się dostrzegać odmienną rzeczywistość, wyrażać to, co niewypowiedziane, przewidywać przyszłe wydarzenia oraz podejmować ryzyko bycia postrzeganym jako osoba pozbawiona realizmu*[39]. Tylko z pozoru owa teza jest refleksyjna, akcentuje jednak konieczność elastyczności w działaniu, dążenie do wykorzystania każdej nadarzającej się okazji, co dzisiaj nie może

[39] T. Brown, *Zarządzanie karierą,* Warszawa 2006, s. 41.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

być obce żadnemu przełożonemu (dowódcy). Z kolei pracowników trzeba traktować podmiotowo. To m.in. oznacza, że nie powinni pozostawać w tyle za swoimi przełożonymi. Jednak, aby sprostać nowym i ciągle zmieniającym się warunkom, muszą nieustannie doskonalić się i zmierzać ku nietradycyjnej rzeczywistości, która obfituje w wiele nowych zjawisk. Będą je poprawnie interpretowały osoby o wysokim poziomie kompetencji. One też będą w stanie rozwiązywać pojawiające się problemy. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu kompetencji poszczególnych osób i całych zespołów bardziej realne staje się odnoszenie kolejnych sukcesów. Z kolei partycypacja pracownicza będzie namacalnym dowodem na poważne traktowanie personelu i dostrzeganie drzemiących w nim możliwości. Przy czym w tym przypadku zmiana ma dotyczyć jedynie organizacji publicznej i istniejących w jego obrębie stosunków pracy. Poczynione zastrzeżenie jest o tyle istotne, że sygnalizowana partycypacja pracownicza powinna dotyczyć całokształtu życia społecznego.

Zasygnalizowane procesy i zjawiska towarzyszące działaniu organizacji publicznych wymuszają konieczność umiejętnego wykorzystywania wniosków z wcześniej przyjmowanych rozwiązań. Obecnie wiele zależy także od wykorzystania metod zarządzania dynamicznego (ang. *high speed management*), charakteryzującego się innowacyjnością, adaptacyjnością, elastycznością oraz efektywnością, a także szybkością działania. Współczesnego przełożonego należy traktować jako synonim rzutkości i zaradności, życiowego sprytu czy dynamizmu, a także takiego, który posiada ducha inicjatywy — jest nieustannie niezadowolony z obecnego stanu rzeczy. Tak złożona sytuacja promuje organizacje i jednostki wybitne, innowacyjne, zdolne do przełamywania stereotypów. Niebagatelny wpływ na przeobrażenia mają również różnego rodzaju systemy wdrażane w organizacji, które powodują zmiany, głównie w sposobach dowodzenia komunikacji i podejmowania decyzji[40].

Wszystko dookoła nas się zmienia i prze do przodu. Jedyną rzeczą, która jest odmienna, nowa, to tempo wprowadzania przeobrażeń. Dzisiaj transformacje postępują bardzo szybko i są obecne niemal w każdej dziedzinie. *Nadchodzi tzw. trzecia fala zmian, która spowoduje, że przedsiębiorstwa będą musiały się przystosować nie do powolnych zmian, lecz do rewolucji*[41]. W cywilizacji trzeciej fali podstawą jest pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy (kapitału intelektualnego).

Tempo przeobrażeń wpływa także na organizacje i instytucje publiczne. Wiele z nich nie dostrzega jednak zachodzących zmian i nie próbuje wykorzystać szans, jakie one ze sobą niosą. Często po prostu albo się boją, to jest traktują ją jak zagrożenie, albo też uważają, że stosowane przez nich rozwiązania są niezastąpione i nadal aktualne, przez co nie widzą potrzeby przeprowadzania zmian

[40] A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka,* Warszawa 2002, s. 33.

[41] A. Toffler, *Trzecia fala,* Warszawa 1986, s. 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

w swojej organizacji. Nie dostrzegają potrzeby dokonania nowego podziału kompetencji, aby mogły być one wykorzystane w sposób efektywny, na chwałę pracownika i firmy (instytucji), w której jest on zatrudniony. Pasywnie albo asekuracyjnie postępujące organizacje publiczne narażają się na przegraną tak ze strony interesariuszy, jak i społeczeństwa. A przecież zasadniczym celem zmiany jest rozwój pracowników i organizacji objętych przeobrażeniami oraz zwiększenie ich efektywności funkcjonowania. Dlatego podstawowym problemem dzisiejszych menedżerów (dowódców) jest nie tyle prowadzenie firmy, co jej zmienianie. Organizacje publiczne muszą się odnaleźć się w nowej rzeczywistości, zupełnie odmiennej od tej, w której dotychczas funkcjonowały. Prowadząc działalność na własną odpowiedzialność i ryzyko, firmy (instytucje) muszą podejmować decyzje i działania zmierzające nie do przetrwania w coraz bardziej burzliwym otoczeniu a ukierunkowane na podnoszenie swej efektywności działania. Owa ciągła zmienność, tak w sferze gospodarczej, politycznej, społecznej, technologicznej, jak i intelektualnej, pociąga za sobą brak stabilności i powoduje, że organizacje publiczne muszą zmienić swoje podejście do wielu spraw. Niektóre z nich są mniej złożone, a część jest bardzo delikatna i wrażliwa, związana z personelem i jego kompetencjami.

Trzeba podkreślić jeszcze jeden fakt. Obecnie zmiany są coraz bardziej radykalne i wymagają coraz większych środków. Współczesne warunki funkcjonowania organizacji publicznych sprawiają, że praktycznie nic już nie jest pewne i przewidywalne[42]. Fakt ten dość wyraźnie akcentuje potrzebę bycia elastycznym i bardzo roztropnym w decyzjach dotyczących kapitału intelektualnego.

Do tego wszystkiego dochodzi jeszcze konieczność szybkiego reagowania i bycia w ciągłej gotowości. Bardzo często kadrze kierowniczej (dowódczej) nie wystarcza już wyuczona i zdobyta wcześniej wiedza, coraz częściej polegać bowiem muszą na swojej intuicji, gdyż nie ma czasu na dogłębne analizowanie, myślenie, czy korzystanie z wcześniejszych doświadczeń i schematów postępowania. Ta presja działania bez zastanowienia niejednokrotnie przeraża kierownictwa firm (instytucji) oraz powoduje, że czują się one zagrożone. Wolą wówczas postępować według utartych schematów, w których mają złudne poczucie bezpieczeństwa, niż podjąć ryzyko i spróbować nowego. A przecież, jak słusznie zauważa Liz Clarke: *Zawsze trzeba być gotowym do wykonania zwrotu o 45 stopni, kiedy dostrzeże się nowy, obiecujący kierunek*[43]. W przełożeniu na język praktyki oznacza to, że organizacje i instytucje publiczne, które będą potrafiły się zaadaptować do coraz szybszych przeobrażeń i wykorzystać możliwości płynące z wprowadzania zmian, staną się firmami (instytucjami) wiodącymi na rynku w swojej branży.

[42] M. Lisiecki, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania, teoria i praktyka,* Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodakowskiej, Warszawa 2001, s. 289.

[43] L. Clarke, *Zarządzanie zmianą,* Warszawa 1997, s. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Ich sukces wiązać się będzie z zasadniczymi zmianami w organizacji i filozofii funkcjonowania firmy. Zbieżne jest to ze zdaniem T. Petersa[44], który stwierdził, że: *sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos, ciągłe zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji*[45]. Niebezpieczeństwo wynikające z niedostrzegania konieczności zmian podkreślał nawet Winston L. Churchill, mówiąc: *jeżeli nie chwycisz zmiany za rękę, z czasem ona cię złapie za gardło.*

W warunkach dużej zmienności otoczenia i nasilonej konkurencji czynnik ludzki zyskał szczególne znaczenie i stał się źródłem przewagi konkurencyjnej w wielu organizacjach. Chcąc nadążyć za zmieniającymi warunkami funkcjonowania firm (instytucji), trzeba nieustannie dostosowywać się do nowych warunków. Obecne czasy wymagają zdecydowanych reakcji na to, co się wokół nas dzieje, dla odniesienia sukcesu potrzebne są otwarte umysły, które mogą skutecznie rozwiązywać tzw. interdyscyplinarne problemy. Teraźniejszość daje dowody zaświadczające o tym, że mocną pozycję osiąga się dzięki posiadaniu lepszych pracowników; firmy nie osiągną tego bez inwestowania w rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji zatrudnionych osób. Nieodzowne jest więc podejmowanie zabiegów edukacyjnych ukierunkowanych na wzrost kompetencji pracowników. Wtedy też wspomniany na początku wystąpienia zasób niematerialny, jakim jest kapitał intelektualny, będzie zasobem strategicznym.

2.2. Atmosfera pracy i działania

Węzłowym problemem zarówno teorii, jak i praktyki nauk o zarządzaniu jest badanie i wykorzystywanie mechanizmów determinujących wyzwalanie wśród zatrudnionych tych sił i zdolności, które w sposób znaczący przyczyniać się mogą do wzrostu efektywności organizacji, a zarazem poprawy pozycji człowieka w danej firmie (instytucji). Jednym z takich mechanizmów jest atmosfera pracy (współpracy)[46]. Można ją określić jako zespół spostrzeżeń i przekonań, które odzwierciedlają sposób, w jaki pracownicy postrzegają i oceniają środowisko pracy oraz atrybuty organizacji lub też jako sposób, w jaki kierownictwo i pra-

[44] W roku 1990 Peters został określony w brytyjskiej publikacji Departamentu Handlu i Przemysłu (DTI) jako jeden z największych na świecie *guru jakości.*

[45] Za: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza,* Warszawa — Kraków 1998, s. 23.

[46] Szerzej na ten temat: K. Narramore, *Jak skutecznie współdziałać w miejscu pracy?*. Wyd. Logos, Warszawa 1998. Autor, doktor psychologii przemysłowej, porusza temat skutecznego współdziałania w miejscu pracy, czynników wspomagających, elementów utrudniających lub nawet uniemożliwiających takowe działanie. Omawiane zagadnienia popierane są przez badacza autentycznymi przykładami zaczerpniętymi z wieloletniej praktyki, przez co podjęty temat staje się bardziej naocznym i łatwiejszym w odbiorze.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

cownicy postrzegają wzajemne relacje oraz zachowania tych dwóch stron we wzajemnych kontaktach.

Atmosfera w pracy w znaczący sposób wpływa na efektywność i motywację pracowników. Dobre, życzliwe warunki do rozwoju, możliwość prezentowania swoich przemyśleń i kreatywności, jak również stawianie wyzwania do pokonania, to elementy, na które może wpływać odgórnie organizacja. Głównym celem poprawnej atmosfery pracy jest stwarzanie możliwości oraz budowanie ram dla funkcjonowania całego zespołu ludzi.

Atmosferę w pracy można opisywać jako: dobrą, złą lub obojętną, w zależności od stopnia kilku parametrów[47]:

- sprawiedliwego traktowania pracowników przez kierownictwo,
- otwartość kierownictwa co do własnych działań i intencji, przejrzystości procedur i polityki w zakresie stosunków pracy,
- utrzymanie harmonijnych relacji codziennych, prowadzących do chętnej współpracy, a nie do niechętnego poddania się,
- rozwiązywanie konfliktów bez uciekania się do form protestu, osiąganie korzystnych rozwiązań dla obu stron poprzez procesy integracyjne,
- zaangażowanie pracowników w interesy organizacji (partycypacja) oraz traktowanie pracowników jako grup interesów, o których korzyści należy dbać,
- wzajemnego zaufania kierownictwa i pracowników.

W każdym zespole niezwykle ważne jest prawidłowe rozłożenie równowagi sił, ponieważ ludzie mają naturalną tendencję do działania w kierunku wyznaczanym przez ich indywidualne przekonania, opinie oraz pragnienia. Gdyby w zespole każdy działał „po swojemu", skończyłoby się to dla wszystkich niewątpliwą katastrofą; nawet jeden wektor działania skierowany odwrotnie niż pozostałe lub jedna osoba idąca pod prąd mogą być szkodliwe. Wydaje się to oczywiste, jednak wprost nieprawdopodobne jest, ile projektów kończy się niepowodzeniem tylko dlatego, że do pracy w zespole zostały dopuszczone osoby, których działania nie pokrywały się z ogólnie przyjętym kierunkiem realizacji danego przedsięwzięcia. Najlepszym sposobem na to, by dopasować do siebie wektory działania poszczególnych członków zespołu, jest stworzenie takiej atmosfery pracy, w której błędy i niepowodzenia traktowane są jako cenne doświadczenia, na podstawie których wyciąga się odpowiednie wnioski[48], a nie jako okazja do wzajemnego obwiniania się. Każdy z członków grupy (zespołu pracowniczego) musi poczuć, że należy do „kręgu wtajemniczonych" — do pewnej wspólnoty, która razem realizuje wyznaczone cele.

[47] http://mfiles.pl/pl/index.php/Atmosfera_w_pracy

[48] Dobrym przykładem, nagłośnionym przez media, był atak jajkiem na Prezydenta RP w Łucku w dniu 14 lipca 2013 roku. Biuro Ochrony Rządu złożyło deklarację dogłębnej analizy tego zdarzenia i wyciągnięcia wniosków.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Nie trzeba nikogo przekonywać, jak ważne jest zadowolenie ze swojego miejsca pracy. Im bardziej czujemy się docenieni, im większe mamy poczucie satysfakcji z powodu atmosfery oraz poziomu wynagrodzenia, tym większy komfort odczuwamy na co dzień. Bank Danych o Inżynierach, w swojej najnowszej sondzie ze stycznia 2013 roku, zapytał specjalistów, co cenią najbardziej w swojej obecnej pracy. *Atmosfera w pracy* to odpowiedź, która została wskazana przez ponad 11% ankietowanych. Nie ma wątpliwości, że jest to bardzo istotny czynnik. W pracy spędzamy bowiem większą część każdego dnia. Bardzo ważne jest zatem, aby dobrze się w niej czuć. Brak zadowolenia z powodu atmosfery panującej wokół nas przekłada się na nasze wyniki. Frustracja i niechęć wpływa negatywnie nawet na najbardziej zmotywowanego i uzdolnionego pracownika. Ankietowani identyfikowali się z tezą, że niekorzystne emocje obniżają efekty naszych działań[49].

Każda organizacja charakteryzuje się pewnym specyficznym dla siebie klimatem (atmosferą), który ma niebagatelny wpływ na efektywność jej funkcjonowania i skuteczność osiągania wyznaczonych celów. Istnienie harmonijnego środowiska pracy działa mobilizująco i sprzyja rozwojowi. Pracownicy z zapałem i zaangażowaniem wykonują powierzone im zadania. Praca nie jest dla nich jedynie narzędziem do osiągania innych celów, ale staje się wartością samą w sobie. Atmosfera pracy ma znaczenie nie tylko dla jakości działań, ale także dla wizerunku organizacji. To pracownicy kontaktują się z klientem i między innymi od ich opinii, sposobu obsługi, zachowania zależy, jak organizacja jest postrzegana przez otoczenie. Tylko usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie głęboko zaangażować się w sprawy firmy i w rezultacie doprowadzić do pełnego zadowolenia klientów.

Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy sprzyja rozwojowi organizacji publicznej. One to muszą współdziałać z otoczeniem, dostosowywać się do jego zmian, a więc same ulegać przemianom. Tylko dobra atmosfera w miejscu pracy sprzyja wprowadzaniu zmian, a tym samym wspiera rozwój instytucji (firmy). Zadowolony personel tworzy zgrany zespół, chce więcej osiągać, tworzy pozytywny wizerunek organizacji. Wtedy też ludzie są kreatywni, zdolni do wymyślania i wdrażania niekonwencjonalnych pomysłów i metod. Podobnie jest na rynku pracy: firmy, o których krąży dobra opinia, mogą wybierać wśród najlepszych kandydatów. Z wielu wyników badań wynika, że kultura i klimat organizacji jest jednym z czterech podstawowych czynników decydujących o atrakcyjności pracodawcy.

Dobry klimat w miejscu pracy pozwala pracownikom lepiej koncentrować się na czynnościach zawodowych oraz budować poprawne, mobilizujące relacje między członkami organizacji. Jego kształtowanie może przyczyniać się w sposób znaczący do poprawy kondycji organizacji, jak i jej obniżenia za sprawą

[49] http://praca.wp.pl/title,Co-cenisz-najbardziej-w-swojej-obecnej-pracy,wid,15356212,wiadomosc-kariera-zarobki.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

tworzenia dehumanizacyjnego klimatu wśród załogi. Klimatu, specyficznej dla każdej organizacji atmosfery i kultury, nie da się wytworzyć szybko. Trzeba dużo czasu, konsekwencji w działaniu, **przejrzystości reguł postępowania, poprawnych stosunków** międzypracowniczych i na linii pracownik — szef, chęci wspólnego działania i troski o to, by kultura pracy w danej organizacji była elementem sprzyjającym efektywności realizowanych zadań na drodze do akceptowalnego celu. Wiele zależeć będzie także od szeroko rozumianych warunków funkcjonowania organizacji.

Bez względu na sposób interpretacji zjawisk, jakie mogą mieć miejsce w organizacji publicznej, jej kultura oddziałuje na zatrudnionych, głównie w kwestiach związanych z komunikowaniem międzyludzkim, motywowaniem do pracy, innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka w działaniach[50]. Dla personelu to źródło rozumienia zdarzeń i symboli oraz nadawania im sensu. Dzięki temu personel wie, jak rozwiązywać pojawiające się problemy[51]. To z kolei pozwala sądzić, że będzie większa identyfikacja z organizacją i tym, co ma w niej miejsce.

Zarządzanie i dowodzenie oparte na kulturze jest jedną z najnowszych i być może najbardziej kontrowersyjnych teorii, bowiem nie ukazuje organizacji jako struktury zorientowanej na cele. Nie pokazuje systemów informacyjnych i ważnych mechanizmów decyzyjnych. Jednakże aspekt kulturowy i międzykulturowy nabiera szczególnego znaczenia w obliczu tworzenia organizacji wielonarodowych lub ponadnarodowych, w których ścierają się i rywalizują ze sobą [a powinny koegzystować — przyp. Z.Ś.] różne kultury organizacyjne z punktu widzenia: narodowości, religii, statusu społecznego i innych względów[52]. Dzięki zrozumieniu czynników kulturowych, które kształtują jednostki i ich organizacje uzyskujemy sposób pojmowania ważnych różnic w organizacji i uświadamiamy sobie szczególne cechy praktyk zaobserwowanych w innych krajach. Możemy także lepiej zrozumieć rozwiązania stosowane w naszym kraju, ponieważ każda organizacja istnieje przede wszystkim w umysłach ludzi, którzy się na nią składają. Z tego wynika oczywisty wniosek, aby zmiany organizacyjne były skuteczne, konieczne są zmiany kulturowe.

Poruszając kwestie związane z kulturą organizacji nie sposób nie wspomnieć o jej klimacie, czyli charakterystycznym dla danej firmy (instytucji) zbiorze norm warunkujących zachowanie poszczególnych osób. Ściślej można nawet stwierdzić, że jest to charakterystyczny dla grupy zatrudnionych danej (części) organizacji publicznej zespół norm i poglądów determinujących sposób ich myślenia i wyrażających się charakterystycznymi postawami oraz wzorcami zachowań skoncentrowanych wokół realizowanych zadań i wyznaczanych do osiągnięcia

[50] Szerzej na ten temat: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999.

[51] *Klimat organizacyjny...*, s. 15.

[52] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 323.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

celów. Wynika on zarówno z obiektywnie funkcjonujących przepisów organizacyjnych, jak i subiektywnych ich odczuć. Oba te obrazy organizacji nakładają się wzajemnie i wyznaczają ramy postępowania poszczególnych osób w danej organizacji. Takie spostrzeżenia są uzasadnione, ponieważ korespondują z tym, że funkcjonowanie jednostki w środowisku pracy jest bezpośrednio związane z właściwościami poszczególnych elementów organizacji oraz jej cechami jako całości. To także wynik dostrzegania faktu, że każda firma (instytucja) funkcjonuje w określonym środowisku, które pośrednio lub bezpośrednio rzutuje na to, co ma miejsce w organizacji, w tym również na relacje międzyludzkie.

Co to jest klimat organizacji? Klimat organizacji jest pojęciem różnie interpretowanym. Na ogół pojęcie to oznacza treść stosunków społecznych kształtujących zachowanie się pracowników w zakładzie pracy, a procesy społeczne zachodzące w każdej organizacji są odbiciem jej świadomości zbiorowej, układu wartości, ocen, zwyczajów, norm postępowania. W tym miejscu zasadne jest podkreślić, że pojęcie klimatu organizacji (rozumianego jako klimat organizacyjny) używane jest zamiennie z takimi określeniami, jak: osobowość organizacji i kultura organizacji. Niejednokrotnie pojęcia te są utożsamiane, a przecież jest mnóstwo argumentów przemawiających za celowością rozgraniczenia tych pojęć.

Ogólnie mówiąc, klimat organizacji jest to wytworzona u pracowników percepcja tego, jak się pracuje w ich środowisku — nie tyle w firmie, co konkretnie w ich zespole roboczym. To subiektywne odczucia pracowników co do tego, jaka jest „atmosfera" w ich konkretnym miejscu pracy[53]. Klimat organizacji powstaje głównie dzięki określonym działaniom wytwarzającym różnego rodzaju więzi organizacyjne. Chodzi również o to, aby decyzje podejmowane przez przełożonych zyskiwały aprobatę. Ma to miejsce wtedy, gdy są one podejmowane zgodnie z obowiązującymi w organizacji *regułami gry.* Celem tych zabiegów jest zintegrowanie poszczególnych osób w realizacji celów organizacji, opartym na kształtowaniu różnych relacji, zależności między ludźmi. Najkorzystniejszym przypadkiem klimatu organizacji jest oparcie go na więziach współzależności, przejawiających się w wielopodmiotowym realizowaniu zadań, tworzeniu zespołów w celu rozwiązania konkretnego problemu. Współzależność to także możliwość wyboru przez personel metody działania, to szansa na wykorzystanie swoich kwalifikacji. Przy współdziałaniu zachodzą jednak pewne organizacyjne warunki ograniczające swobodę poszczególnych osób. Takim warunkiem jest np. wykonywanie zadań, do których ma się stosowne kwalifikacje, w miejsce doboru polegającego na losowym wyborze lub atrakcyjności zadania.

Przez wiele osób klimat organizacji jest utożsamiany ze stylem zarządzania (dowodzenia). W takim rozumieniu składa się na niego treść stosunków społecznych, kształtujących dynamikę współdziałania między ludźmi. To zaś oznacza,

[53] http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/lepsze-wyniki-przez-poprawe-klimatu-organizacyjnego/article.aspx

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

że klimat organizacji wykształca nastawienia personelu, sposoby postrzegania przez poszczególne osoby sytuacji w firmie (instytucji), a tym samym reguluje kierunek oraz poziom ich aktywności. Godne podkreślenia jest również to, że klimat organizacji jest tworzony przez nieustanne procesy funkcjonowania oraz rozwoju, co nie pozostaje bez wpływu na jego stabilność. Istotny jest jeszcze fakt taki, że jeśli personel organizacji publicznej tworzy zwarty zespół skupiony wokół celów, które chce osiągnąć i wie jak to uczynić, to wytworzone wartości przez poszczególne osoby, jak i całe zespoły mają dużo większą moc, funkcjonują (żyją) dłużej.

Klimat organizacji odnosi się przede wszystkim do wnętrza organizacji, a więc do sposobu myślenia i działania personelu w organizacji; wiąże się także z procedurą podejmowania decyzji oraz regułami nagradzania i karania zatrudnionych, jest zatem skutkiem funkcjonowania firmy (instytucji) w dłuższym czasie. Ugruntowuje on odpowiednie motywy zachowań i dlatego nie może być łatwo i szybko zmieniany. Wynika zarówno z określonego sposobu postrzegania osób i ich ról wewnątrz organizacji, jak również roli organizacji w jej otoczeniu. To swego rodzaju układ sprzężeń zwrotnych, który kolejny raz akcentuje ścisłe związki firmy (instytucji) ze środowiskiem, w którym funkcjonuje.

Klimat organizacji może sprzyjać postawom pracowniczym, którzy będą się identyfikować z firmą (instytucją) nie tylko ze względu na pełnione w niej role, wizerunek organizacji w środowisku (image), ale przede wszystkim przez zbieżność ich celów indywidualnych i grupowych z celami całej organizacji. W przypadku braku komunikacji i odpowiedniego klimatu organizacyjnego nie należy się spodziewać zaangażowania w pracę, ludzie będą „hamowali wydajność", nie będą identyfikowali się z procesami zachodzącymi w firmie (instytucji). A przecież klimat organizacji jest w tym znaczeniu narzędziem zarządzania ukierunkowanym na zbieżność celów i oczekiwań zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym, w tym także z celami firmy (instytucji). Ważne jest przy tym, aby podejmowane zamierzenia i sposób ich przekazania załodze były „cywilizowane", a także korespondowały z wcześniej głoszonymi założeniami, zwłaszcza o wymiarze strategicznym. To zaś upoważnia do sformułowania wniosku, że klimat organizacji może stanowić wzmocnienie lub barierę dla przeobrażeń, jakie mają lub będą mieć miejsce w organizacji.

Kreowanie klimatu organizacji [i organizacyjnego — przyp. Z.Ś.] jest procesem długotrwałym. Szczególną rolę w jego kształtowaniu odgrywa lider organizacji, który akcentuje naturę firmy (instytucji), jej cele, dokonuje wyboru metod działania i określa role pozostałych członków organizacji. Jej lider jest przede wszystkim ekspertem w promowaniu i ochronie tych wartości. W początkowym okresie funkcjonowania organizacji te wartości, które służyły jako punkt odniesienia dla wyboru celów i metod działania, nie muszą być w pełni uświadomione przez personel. Jeżeli jednak organizacja działa przez pewien czas w podobny i ustabilizowany sposób, osiągając założone cele i sukcesy, to jej uczestnicy, a przynajmniej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

szeroko rozumiana kadra kierownicza i dowódcza, uczą się pewnych wzorów postępowania, akceptują normy, które kolejne sukcesy systematycznie wzmacniają.

Jest rzeczą zrozumiałą, że personel wiele oczekuje od organizacji i (lub) przełożonych. Przede wszystkim liczy, że warunki pracy i współpracy będą na poziomie gwarantującym odnoszenie przez firmę (instytucję) kolejnych sukcesów. Oczekują także, że stosunki międzyludzkie, traktowanie ludzi, zarówno zatrudnionych, jak i petentów oraz osób współpracujących z daną organizacją będą poprawne, niezależnie od tego, co robią czy jakie spełniają funkcje. Dla wszystkich powinno być oczywiste, że personel i interesariusze chcą być traktowani godnie z przestrzeganiem wysokich standardów. Ważne jest przy tym, aby dana organizacja była korzystnie postrzegana w wymiarze lokalnym (mikro), jak i znacznie szerszym (makro). Zwłaszcza wymiar mikro ma szczególne znaczenie dla organizacji publicznych, bowiem odbywa się na bezpośrednim styku między nią a społecznością lokalną.

Z praktyki wynika, że organizacje posiadają coś specyficznego, swego rodzaju, wnętrze, styl, charakter, „osobowość", coś, co odróżnia je od innych firm (instytucji). Ta specyfika przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek oraz grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobach rozwiązywania problemów, jest wszechobecna, dostrzegamy ją w każdej grupie i w każdej osobie. Wpływa na otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne niezależnie od woli członków organizacji. Mówi się o zjawisku, które wielu badaczy zarządzania odkryło dość niedawno, bo dopiero na początku lat 80. minionego wieku — o kulturze organizacji[54].

2.3. Korzyści z kultury organizacji

Nieustannie dąży się do doskonalenia sposobów oddziaływania na zasoby (elementy) organizacji w celu zwiększenia jej efektywności. Duże możliwości dostrzega się w ludziach. W ślad za tym podejmowane są działania zmierzające do pełnej identyfikacji personelu z zakładem (miejscem) pracy. Zmierza się do tego, aby załoga aktywnie uczestniczyła w procesie zarządzania, by traktowała zakład pracy jako swój i była zatroskana o to, co się dzieje teraz i wydarzyć się może w przyszłości. W tej sytuacji coraz więcej faktów zaświadcza o tym, że istotną rolę w osiągnięciu takiego stanu rzeczy odgrywa kultura organizacji. Ona nie tylko przyczynia się do wzrostu efektywności firmy (instytucji), ale pozwala na realizację zadań w miłej, proludzkiej atmosferze. Wysoki poziom

[54] M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] A. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Warszawa 1996, s. 437. Ciekawa jest wypowiedź Jana Pawła II z 3 czerwca 1979 r., który stwierdził, że *kultura jest wyrazem człowieka, jest również dobrem wspólnym i nieprawdopodobną siłą, która stanowi o nas bardziej niż wszystkie siły materialne.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

kultury skutkuje także znacznym złagodzeniem konfliktów w organizacjach, jeśli takowe będą miały miejsce. Przynosi personelowi konkretne, choć ograniczone korzyści. Przyczynia się do wzrostu elastyczności i stabilizuje stosunki społeczne. Ułatwia także przeprowadzanie zmian, które przecież zawsze dotyczą personelu.

Krótko poruszone kwestie w sposób dość wyraźny akcentują ścisły związek procesów, jakie występują w organizacji publicznej z jej kulturą. Ma ona swoją historię i obecnie jest różnie interpretowana. Jej zdefiniowanie jest bardzo trudne, tym bardziej że czynniki kształtujące kulturę organizacji to: otoczenie, organizacja i jej członkowie. Na ogół kultura oznacza wewnętrzny wysiłek zmierzający do przekształceń w ludzkim myśleniu. Współcześnie pojęcie kultury organizacji odnosi się przede wszystkim do ogółu reguł, zasad i sposobów postępowania ludzi oraz wytworów ludzkiej pracy i twórczości stanowiących dorobek danej społeczności. Najbardziej uchwytną kategorią tej społeczności jest personel organizacji.

Kultura organizacji jest zjawiskiem długoterminowym i skomplikowanym. To głęboko zakorzeniony charakter firmy (instytucji), wynikający z długotrwałego stosowania formalnych i nieformalnych systemów, zasad, tradycji i zwyczajów. To pochodna założycieli, dotychczasowych i obecnych liderów, kryzysów, wydarzeń, historii i wielkości. Prowadzi do powstania rytuałów, czy też specyficznych trybów postępowania, które wyznaczają normę zachowania w firmie i stanowią drogowskaz dla działania pracowników w każdej sytuacji. Poszczególni liderzy nie są w stanie łatwo stworzyć lub zmienić kultury, bo ta jest częścią organizacji. Tymczasem, wcześniej rozpatrywany, klimat organizacji jest zjawiskiem krótkoterminowym, tworzonym tylko przez obecnych liderów. Liderzy mogą go stosunkowo łatwo stworzyć lub zmienić. Wraz z przyjściem nowego lidera klimat może ulec całkowitej zmianie — a kultura organizacji nie.

Urzędnik, funkcjonariusz, żołnierz i pracownik organizacji publicznej może pracować indywidualnie, a oprócz tego uczestniczyć w pracach jednego lub kilku zespołów specjalnych (zadaniowych). Dlatego też rozpatrując zagadnienie tworzenia wysokiej efektywności działania ludzi w pracy, należy pamiętać o tym, że klimat i kultura organizacji tworzą społeczne warunki współdziałania ludzi w procesie pracy, wpływając na[55]:

— zachowania pracowników w organizacji,
— sposób podejścia do pracy,
— stopień innowacyjności,
— stopień zespołowości,
— efektywność komunikowania,
— poziom wewnętrznej motywacji do pracy.

Kultura daje instrumenty doskonalenia organizacji, bowiem to ona determinuje podejście do niepewności, perfekcji i zależności. Kultura oferuje też określony

[55] B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna — próba systematyzacji pojęć*, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/3/33-40.pdf

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

sposób percepcji świata i staje się wyznacznikiem zachowania firmy na rynku[56]. Należy podkreślić, że tak pojmowana kultura jest opisywana jako element tła, szerokiego układu odniesienia, wywierającego wpływ na poszczególne elementy procesu zarządzania (dowodzenia) organizacją publiczną. W takim rozumieniu kultura stanowi zasób, który umożliwia budowanie przez firmę (instytucję) swej pozycji. Ten zasób jest traktowany jako system założeń, norm i wartości wspólny dla członków organizacji. Może być obiektywnie opisany i jako taki wyznacza sposób, w jaki działa czy postępuje się w firmie (instytucji).

W dostępnych opracowaniach znajdujemy liczne określenia odnoszące się do kultury organizacji. Z pozoru są one rozbieżne. Jednak gdy przeanalizujemy „wnętrze" proponowanych definicji to stosunkowo łatwo odnajdziemy wiele wspólnych mian. Na ogół autorzy definiują kulturę organizacji [dość często jako kulturę organizacyjną — przyp. Z.Ś.] jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacji, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania. Piszą, że polega ona na niepisanych, często podświadomych, zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością[57]. Niekiedy kulturę organizacji określa się jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów[58].

Pod pojęciem „kultury organizacji" kryje się zestaw wartości, które pomagają ludziom lepiej czuć się i pracować w danej firmie (instytucji). Kultura usprawnia komunikację, ułatwia szybkie podejmowanie decyzji, pozwala zmniejszyć sprawowaną nad personelem kontrolę, wzmaga motywację i zapewnia stabilność działania organizacji. To zbiór wartości, norm i postaw przełożonych i podwładnych. Dzięki członkom organizacji jej kultura jest tworem żywym i zmieniającym się w miarę, jak organizacja uczy się radzić sobie z problemami zewnętrznymi i próbuje koordynować działania wewnętrzne.

Kultura danej firmy (instytucji) umożliwia: zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez pracowników; sprzyja integracji personelu; umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy (instytucji) oraz zwiększenie zaangażowania pracowników[59].

Kultura to trwały wyróżnik organizacji publicznej[60]. Definiuje zasady zachowania się w firmie (instytucji) oraz komunikowania się między członkami organizacji, a także określa wizerunek zewnętrzny. Kultura wpływa również na moty-

[56] R.B. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009, s. 350.

[57] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 15.

[58] C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002, s. 4.

[59] Por.: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Toruń 2002, s. 56.

[60] Por.: *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, red. T. Listwan, Wrocław 2000, s. 39–41.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wację pracowników i sposób ich podejścia do pracy. Jest ona różna w każdej organizacji, ponieważ na jej kształt mają wpływ ludzie ją tworzący, a także miejsce i region, gdzie firma (instytucja) działa.

Kultura organizacji dostrzegalna jest w wielu wymiarach jej funkcjonowania. Dzięki kulturze można mówić o kształtowaniu istotnych elementów, determinujących specyfikę funkcjonowania organizacji, a w szczególności[61]:

— stylu komunikowania się w organizacji — a więc obszaru swobody między otwartością a formalizacją procesu komunikowania;
— przywództwa — a w szczególności źródeł władzy jako narzędzi motywowania, stylów przewodzenia, bliskości lub dystansu, stopnia partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji;
— sposobów motywowania — stopnia nacisku na osiąganie wyników, stopnia obszaru między rywalizacją a współpracą, akceptacji niepewności, jakości relacji społecznych, kryteriów ocen, zapewniania bezpieczeństwa;
— modelu funkcjonowania organizacji — w szczególności stopnia formalizacji działania, standaryzacji procesów, kompetencji, kształtu struktury organizacyjnej i sprawowania kontroli.

Kultura organizacji jest specyficznym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie wartości, praw (norm) i idei. Kultura organizacji reprezentuje wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednej firmie. Tak więc, kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Kultura jest pojęciem nieuprzedmiotowionym, które wymyka się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji, niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów jako podstawa wewnętrznego otoczenia organizacji.

Uogólniając, można stwierdzić, że kultura organizacji jest utrwalonym sposobem działania, wykonywania zadań i osiągania celów, czyli ogranicza się do wartości, mających odzwierciedlenie w rzeczywistości danej firmy. Przyjmuje się tutaj założenie, że kultura pełni wiele istotnych funkcji strategicznych, a przełożeni mają wpływ na jej kształtowanie[62]. Dość istotna jest teza, że ta sama kultura nie musi panować w całej organizacji. Praktyka wskazuje, że poszczególne jej elementy składowe mogą preferować różne kultury.

Kultura organizacji nie istnieje w próżni, podobnie więc jak wszystko co się dzieje w firmie (instytucji), uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Może ona przyczyniać się do zwiększenia wartości organizacji publicznej. Z drugiej jednak strony, może prowadzić do strat, które najpełniej

[61] Por.: S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura Organizacyjna — diagnoza i zmiana*, Kraków 2003, s. 28–59; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

[62] Por.: T. Peters, R. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie,* Warszawa 2000, s. 413 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

można zauważyć w wartości kapitału ludzkiego. Dlatego zmian kulturowych nie można przeprowadzić w sposób szybki i dostosowawczy, wymaga to wielu lat planowych działań, a i wtedy efekty mogą być niezadowalające. Wydaje się więc, że łatwiej stworzyć kulturę organizacji od podstaw niż ją poprawić. Wynika to z pewnością z ogromu przedsięwzięć i wielokierunkowych powiązań oraz z faktu, że mamy do czynienia z człowiekiem.

Poruszając kwestię kultury w procesie zarządzania i dowodzenia demokratyczną organizacją publiczną, nie sposób nie zaakcentować jeszcze innych kwestii. Przede wszystkim fakt odmienności każdej firmy (instytucji), to że **zatrudniony** w niej **personel jest niepowtarzalny** i wykonuje swe zadania (spełnia określone funkcje) w warunkach (okolicznościach), które nie mogą być bezkrytycznie stosowane (przenoszone) w inne miejsca. Ponadto są pewne implikacje faktu, że organizacja to pewien rodzaj całości[63]. Organizacja to system [menedżer/dowódca, który stosuje się do zasad podejścia systemowego, łatwiej i sprawniej potrafi utrzymać równowagę między potrzebami poszczególnych podsystemów a potrzebami i celami całej organizacji — przyp. Z.Ś.] zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielone składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcje kontrolno-kierowniczą[64]. W tej wyodrębnionej całości, oprócz innych kwestii, dostrzegamy ludzi i to, co zachodzi między nimi podczas realizacji przypisanych im zadań. Relacje te mają charakter czegoś, co trudno jednoznacznie określić, są bowiem niemierzalne, ale w dość istotny sposób wpływają na zachowania pracownicze; na to co czynią i jak to wykonują.

Poruszenie pewnych kwestii związanych z personelem organizacji jest powodem do głębszej refleksji dotyczącej relacji międzypracowniczych. Kultura organizacji jest specyficznym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie wartości, praw (norm), reprezentuje wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednej firmie (instytucji). Wartości te objawiają się przez symbole (np. znak firmowy, marka), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Tak więc, kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, jakie ma plany i jak je zamierza osiągnąć. Kultura odgrywa ważną rolę w kształtowaniu zachowań wszystkich zatrudnionych w danej organizacji. Kulturę należy postrzegać jako „coś" specyficznego i wyróżniającego oraz indywidualnego dla każdej organizacji i nadającego jej niepowtarzalny charakter, system wartości i myślenia. To coś, co wyróżnia daną organizację od innych z uwagi na to, że kultura stanowi

[63] Por.: T. Kotarbiński**,** *Traktat o dobrej robocie,* Wrocław 1995, s. 68.

[64] A.K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1976, za R.L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia", 1973, nr 2, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

system norm, przekonań i wartości zbudowany na tradycji i podzielany przez pracowników firmy (instytucji). Dzięki temu kultura w sposób trwały wyznacza postępowanie członków tak wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Kultura jest więc „osobowością" społeczeństw i grup, pozwalającą w określony sposób reagować w danych sytuacjach.

Wspomniałem już, że kultura zazwyczaj wykształca się i rozwija w ciągu długiego okresu. W miarę wzrostu organizacji jej kultura ulega modyfikacjom, jest kształtowana i doskonalona przez symbole, hasła i uroczystości. Kulturę organizacji kształtują również jej sukcesy i wspólne doświadczenia załogi; z reguły są to czynniki, które utrwalają osiągnięty stan i wpływają na jego ewolucję.

Każdy szef musi mieć świadomość faktu, że **kultura organizacji publicznej nie jest czymś trwałym**. W wyniku funkcjonowania firmy (instytucji) zmienia się jej kultura, podlega przekształceniom. Mają na to wpływ czynniki zewnętrzne — czyli kultura narodowa, jako zbiór kultur danego regionu, a także lokalne systemy wartości oraz czynniki wewnętrzne, czyli cel działalności danej organizacji. Przełożony powinien w swoich działaniach uwzględniać również to, że poza profesjonalizmem, kompetencjami i rozwojem naszych pracowników ważna jest dla nich niepowtarzalna atmosfera i klimat panujący w organizacji. Bezwzględnym atutem organizacji publicznej powinien być jej kameralny charakter oraz unikalne relacje pomiędzy pracownikami, oparte na wzajemnym szacunku oraz konstruktywnej i kreatywnej kooperacji zawodowej.

Kultura organizacji jest swoistym spoiwem utrzymującym organizację w całości i dająca personelowi wiele radości z pracy w konkretnej firmie (instytucji)[65]. W zależności od etapu rozwoju organizacji zmienia się rola kultury. Skoro jednak dotyczy stosunków międzyludzkich, relacji podwładny — przełożony, to można wyróżnić kilka typów kultury organizacji. Najczęściej wyróżnia się **cztery typy kultury**, którymi są: kultura indywidualistów (twarda), kultura hazardzistów („pracuj ciężko i baw się"), kultura zrównoważona (spokojnego działania), kultura rutyniarzy (trwania, stabilności)[66].

Kultura indywidualistów (twarda) kojarzona jest z mężczyznami. Charakteryzuje ją bezkompromisowość, przebojowość i sukces. W tej kulturze porażki nie są akceptowane. Liczy się dynamizm działania, konkretne efekty, szybkie tempo pracy i preferowanie ryzyka. **Kulturę hazardzistów** cechuje wysoki poziom ryzyka i wolna informacja zwrotna. W tego typu kulturze ważną rolę odgrywają kontakty osobiste i relacje nieformalne. Preferowana jest współpraca, duże zaangażowanie, ale również umiejętność relaksu i odreagowania w czasie wolnym od obowiązków służbowych. **Kultura zrównoważona** zorientowana

[65] M. Czerska**,** *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania dla współczesnego menedżera,* Warszawa 2002, s. 17.

[66] Według badań C.B. Handy można mówić o czterech zasadniczych typach kultur: Zeusa, Apolla, Ateny i Dionizosa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

jest na spokój, stateczne (spokojne), uporządkowane działanie zgodnie z obowiązującymi zasadami i regulacjami wewnętrznymi firmy. **Kulturę rutyniarzy** cechuje niewielkie ryzyko działań oraz wolne informacje. Praca przebiega zgodnie z zaplanowanym porządkiem i podziałem zadań. W tego typie kultury preferowana jest tradycja, sprawdzone sposoby postępowania (działań) i rozwiązania organizacyjne. To z kolei nie promuje kreatywności i innowacyjności.

W kontekście rozpatrywanych kwestii dotyczących motywowania pracowników w organizacjach publicznych zasadne jest przybliżyć nieco inne typy kultur akcentowane przez dość liczne kręgi autorytetów w sprawach dotyczących różnych aspektów zarządzania, można wyróżnić kulturę: władzy, roli, celu (zadania), jednostki. I tak **kultura władzy** jest oparta na centralnej osobie lidera (lub ścisłej grupie liderów), która wywiera silny wpływ na całą organizację wzdłuż „promieni" rozchodzących się od centrum, na zewnątrz organizacji. Decyzje w tej kulturze są podejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów, niż na podstawie procedur logicznych. Pełnia kontroli i informacji znajduje się we władzy osób z centrum sieci. Ten rodzaj kultury organizacji dobrze sprawdza się w otoczeniu burzliwym, kiedy trzeba szybko reagować na nowe bodźce, jednak jakość podejmowanych działań zależy głównie od kwalifikacji liderów. Kultura władzy sprawdza się głównie w małych organizacjach. Gdy organizacje się nadmiernie rozwiną, może się załamać. Bardzo krytycznym momentem jest strata lidera. Taka sytuacja często powoduje znaczny chaos w organizacji włącznie z jej końcem organizacji.

Nieco inaczej jest w przypadku **kultury roli.** Siłą jej jest znaczna specjalizacja. Praca w tej kulturze jest z reguły mocno zbiurokratyzowana. Współpraca między komórkami organizacyjnymi oparta jest na procedurach i zakresach czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Władza zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji, niż od cech osobowościowych. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją pełni. Tego typu kultura sprawdza się w otoczeniu stabilnym, kiedy cele nie zmieniają się co roku i można tworzyć wyspecjalizowane komórki dla każdego z nich. Znaczne problemy zaczynają się, gdy następuje nagła zmiana w otoczeniu. Organizacja może się też rozpaść, gdy zabraknie trzymającego ją razem zarządu lub kierownictwa.

W **kulturze celu** (zadania) główny nacisk kładzie się na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana w zupełności na pracę zespołową, na grupę osiągającą wspólny cel. Główną zaletą tej kultury jest jej wielka elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków.

Na zakończenie tego wątku rozważań istotna teza autorstwa M. Czerskiej. Badając kulturę organizacji jesteśmy w stanie poznać sposób myślenia jej uczestników oraz zasady i normy, jakimi kierują się w swoich zachowaniach. Poznanie kultury organizacji pozwala wyjaśnić motywy zachowania ludzi oraz dobrać

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

bardziej skuteczne metody oddziaływania na te zachowania[67]. Koresponduje to z powszechnym pojmowaniem kultury organizacji jako swoistego rodzaju zestawu wartości, norm, zasad postępowania, które pomagają całej załodze i jej poszczególnym członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne.

W obrębie dowolnej kultury mogą istnieć różnego rodzaju subkultury, rozumiane — w najprostszym ujęciu socjologicznym — jako grupa ludzi tworząca własną kulturę, różniąca się od kultury dominującej. Większość wielkich organizacji posiada jedną dominującą kulturę oraz liczne zbiory subkultur. Dominująca kultura przedstawia podstawowe wartości podzielane przez większość członków firmy (instytucji). Rozpatrując kulturę organizacji, skupiamy się na jej dominującej kulturze. Powstające subkultury są zazwyczaj odbiciem wspólnych problemów, sytuacji albo doświadczeń, z jakimi mają do czynienia ich członkowie. Subkultura obejmuje podstawowe wartości dominującej kultury oraz dodatkowe wartości, które odnoszą się tylko do określonej grupy pracowników. Gdyby organizacje nie posiadały żadnej dominującej kultury, a jedynie składały się z licznych subkultur, to zmalałaby wartość kultury organizacji, ponieważ brakowałoby jednolitej interpretacji tego, co stanowi zachowania właściwe, a co niewłaściwe. Kultura jest więc potężnym instrumentem kierowania zachowaniami i kształtowania tych postaw, tym samym kreuje wizerunek organizacji publicznej od wewnątrz.

Mocna kultura oznacza wysoki stopień zgodności członków z tym, co organizacja reprezentuje. Sprzyja lojalności, zwartości i zaangażowaniu, zmniejszając po prostu skłonność pracowników do odejścia z organizacji. Prowadzi do dużej jednorodności zachowań, może zastępować formalizację, wywołując te same skutki bez potrzeby pisemnej dokumentacji. Silna kultura spaja personel przez odgórnie usankcjonowany i aprobowany zbiór zasad i wartości. Im silniejsza jest kultura organizacji, tym mniej kierownictwo musi poświęcać czasu na opracowanie formalnych reguł i przepisów wyznaczających zachowania poszczególnych osób.

Wykształcone normy zachowania (kultura) przyczyniają się do angażowania się w organizację i prowadzą do większej konsekwencji w zachowaniach poszczególnych osób. Są to oczywiste korzyści dla organizacji. Z punktu widzenia człowieka jest cenna, bo ogranicza wieloznaczność. Mówi, jak się powinno postępować i co jest ważne. Kultura staje się obciążeniem, kiedy wspólne wartości nie są zgodne z tym, co przyczyniałoby się do wyższej efektywności organizacji. Kiedy otoczenie ulega gwałtownym zmianom, zakorzeniona kultura może już być nieodpowiednia. Konsekwencja w zachowaniach jest korzystna w organizacji działającej w warunkach stabilnych. Może jednak stanowić dla organizacji ciężar i ograniczać jej zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu.

[67] Por. M. Czerska, *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Organizacje i instytucje publiczne charakteryzują się pewnym specyficznym dla siebie poziomem kultury i atmosferą, co ma niebagatelny wpływ na efektywność jej funkcjonowania. Istnienie harmonijnego środowiska pracy działa mobilizująco i sprzyja rozwojowi. Personel z zapałem i zaangażowaniem wykonuje powierzone im zadania. Praca nie jest dla nich jedynie narzędziem do osiągania innych celów, ale staje się wartością samą w sobie. Atmosfera pracy ma znaczenie nie tylko dla jakości działań, ale także dla wizerunku firmy (instytucji). To także korzystniejszy obraz dostrzegania różnego rodzaju implikacji wynikających z dynamicznego otoczenia organizacji, gwałtowności dokonywanych przeobrażeń oraz miejsca i roli człowieka w tych warunkach. Kultura nie pozostaje bez wpływu na postrzeganie jednostki, jak i całych zespołów pracowników — personelu, od którego przełożeni oczekują dużego zaangażowania w to wszystko, co ma miejsce w firmie (instytucji).

2.4. Etyka w prowadzonej działalności

W literaturze dylematy związane z etyką i zachowaniem się w różnych sytuacjach i okolicznościach powracają jako motyw przewodni w wielu opracowaniach; jako jeden z podstawowych ich kanonów. Kwestie etyczne znajdują swój opis w wielu publikacjach niekoniecznie związanych z działalnością biznesową, czy też traktujących o zagadnieniach filozoficznych. Przykładów jest wiele. Nie rzecz w ich przybliżaniu. W tym opracowaniu kilkakrotnie akcentowałem, że na funkcjonowanie każdej organizacji wpływa wiele czynników. Z treści poprzedniego fragmentu książki wynika, że kwestie kultury odgrywają istotną rolę w postrzeganiu organizacji publicznej. To istotny jej wyróżnik, co ma niebagatelne znaczenie w odniesieniu do wszelkich podmiotów budżetowych. Dlatego poruszając sprawy związane z wnętrzem firmy (instytucji), nie sposób pominąć jeszcze jednego zagadnienia. Jest nim etyka prowadzonej działalności, często określana jako etyka zarządzania czy też etyka dowodzenia, co odnosi się także do organizacji publicznych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że tego typu firmy (instytucje) działają w określonym środowisku, mają mniejszą czy większą ilość interesariuszy, z którymi w określone interakcje wchodzi personel organizacji publicznej. W tym jednak przypadku rozpatrywanie wyspecjalizowanej części pełniącej jakąś funkcję w całości[68] może być przyczynkiem do polemik. One to mogą mieć swój rodowód w tym, że personel organizacji publicznych — już z samego założenia — powinien pod względem etycznym prezentować wysoki poziom.

Jak wiadomo, każde postępowanie człowieka prowadzącego jakąkolwiek działalność powinno opierać się na określonych zasadach i normach etycznych.

[68] Interpretacja pojęcia organizacji: M. Bielski, *Organizacje — istota, struktury, procesy,* wyd. II, Wyd. UŁ, Łódź 1997, s. 68.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Konieczne jest zrozumienie, że interes[69] to długa i bardzo poważna sprawa. Przy tym w każdej grupie ludzi aktywnych zawodowo przyjęto własny kodeks postępowania, normy prowadzenia spraw i standardy etyczne[70]. Przekładają się one na to, co ma miejsce w praktyce, która zawsze musi być ukierunkowana na dużą efektywność pracującego personelu i efektywność organizacji jako całości. Trafna jest więc teza, że etyka zarządzania i dowodzenia jest poczuciem odpowiedzialności menedżerów i dowódców oraz personelu za zgodność sposobów i rezultatów działania organizacji z obowiązującymi w danym społeczeństwie normami etycznymi. Prawo ogranicza bowiem działalność firmy „od zewnątrz", natomiast etyka jest ograniczeniem „od wewnątrz"[71]. Zawsze stanowi istotny element w zarządzaniu(dowodzeniu) współczesną organizacją publiczną.

Etyka działalności i to niezależnie od jej charakteru wiąże się z prakseologią, z sukcesem ekonomicznym, efektywnością. To filozoficzna refleksja nad etosem, zespołem cnót wyznaczających zakres działalności ludzi. Zajmuje się tym obszarem przedsięwzięć ludzkich, którego podmioty nie cieszą się zbyt wysokim prestiżem społecznym (zawodowym) i których motywy, uważane są za niezbyt szlachetne[72]. Godny podkreślenia jest jeszcze jeden fakt. Zasady etyki działalności są uzależnione od czynników społecznych, politycznych i ekonomicznych. Wpływ na nią ma także odpowiedzialność, zarówno przełożonych, jak i podwładnych, co przekłada się na zarządzanie (dowodzenie) organizacją publiczną, bowiem etyka prowadzonej działalności zajmuje się formułowaniem i analizą reguł etycznych. Jest to zrozumiałe, ponieważ normy, oceny i wzory tego rodzaju etyki pochodzą z bardzo rozmaitych źródeł i różnią się zakresem stosowania i oddziaływania. Trzeba także podkreślić, że z jednej strony na etykę działalności składają się treści powstające na terenie danej organizacji i do niej są ograniczone, a z drugiej — zasady przedsiębiorczości, które mają regulować zasady prowadzenia interesów w skali ogólnej[73]. Niebagatelny wpływ na to, co ma miejsce podczas prowadzenia wszelkiej działalności, mają uwarunkowania religijne. Niezależnie bowiem od terytorialnego umiejscowienia firmy (instytucji) odnoszą się one do wartości ponadczasowych i aspekty religijne są dostrzegane niemalże w każdym kraju i jego regionach.

---

[69] Łatwo zauważyć, że jeden termin w zależności od tego kto go używa i w jakich okolicznościach może mieć całkiem sporo znaczeń, które w rzeczywistości też się po części przykrywają choć może niekoniecznie używający są tego świadomi czy też do końca o tym przekonani.

[70] Por.: A. Gałkin, A. Kawałek, *Zarządzanie i etyka stosunków biznesowych,* Częstochowa 2004, s. 47.

[71] T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Warszawa 1998, s. 78; por. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001, s. 300.

[72] B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe...,* s. 290.

[73] Por.: C. Porębski, *Czy etyka się opłaca?*, Kraków–Kluczbork 2000, s. 26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Akcentowałem już, że współczesne czasy nie są łaskawe dla menedżerów (dowódców) i funkcjonujących organizacji. Wracam do podniesionych kwestii ale rozpatrując zjawisko pod nieco innym kątem, przez pryzmat kwestii wynikających z tytułu podrozdziału. Wnikliwa analiza działań w gospodarce i polityce pozwala wysnuć liczne wnioski, które nie zawsze będą budujące. Dość często można wygenerować wątpliwość, którą zawrę w pytaniu: Czy w prowadzeniu działalności warto być uczciwym, czy zaufanie i wysoki poziom etyczny powinny stanowić filary postępowania każdego przełożonego? Refleksje, wynikające chociażby z obserwacji codzienności, nie zawsze są łaskawe dla osób stojących na czele danej struktury organizacyjnej. Z drugiej jednak strony zaufanie i etyka są nieodłącznym elementem każdej działalności, o zabarwieniu finansowym w szczególności. To dwie siostry, które nieustannie sobie towarzyszą. Wyobraźmy sobie, jak trudne byłoby prowadzenie interesów, gdyby każda transakcja obarczona była brakiem zaufania. Francis Fukuyama w swojej wspaniałej książce pt. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* pisze: *Jeśli ludzie, którzy pracują razem w przedsiębiorstwie ufają sobie nawzajem, obniżają przez to koszty prowadzenia działalności firmy. Z drugiej zaś strony, współpraca ludzi, którzy nie darzą siebie zaufaniem, opierać się będzie tylko na zasadzie systemu zasad formalnych i regulacji. Te z kolei muszą być negocjowane, uzyskiwane na zasadzie porozumień i kompromisów zażegnujących spory, a czasami nawet egzekwowane drogą przymusu*[74].

Z tego, co jedni czynią i uważają za dobre, nie powinno wynikać, że jest to dobre dla wszystkich i jest paradygmatem postępowania. Wszystko żyje swoim życiem, ma swoją wartość i czas oraz ocenę moralną. Okoliczności działania i myślenia są warunkami ułatwiającymi bądź utrudniającymi funkcjonowanie organizacji. Innymi słowy — sytuacja, w jakiej przychodzi nam działać, nie pozostaje bez wpływu na to co czynimy, zwłaszcza w kontaktach z innymi ludźmi. Jednak owe okoliczności nie mogą być wyznacznikami naszego działania. W relacjach z zatrudnionymi i współpracownikami trzeba próbować dotrzeć do istoty człowieka i jego dobra. Nie da się tego uczynić szybko i łatwo. Niejednokrotnie nie dostrzegamy tego skoro funkcjonujemy w warunkach, gdzie z etyką jest na bakier. Wystarczy dokonać przeglądu codziennej prasy a zapewne będą tam informacje o kolejnej malwersacji czy działaniach na szkodę społeczną.

Obecne warunki funkcjonowania organizacji pobudzają do zastanowienia się nad opłacalnością bycia uczciwym. Wątpliwość ta pojawia się z większą siłą, gdy wokół nas obserwujemy poczynania nie do końca uczciwe, gdy walka konkurencyjna nabiera bezwzględnego charakteru, gdy dobór środków oddziaływania na stronę drugą (konkurenta) koresponduje z zasadą: *cel uświęca środki.* Owa uczciwość też może być różnie interpretowana. Pojawiają się wątpliwości, które mogą skutkować podejmowaniem działań, które z zaufaniem mogą mieć niewiele wspólnego. Podejmując działania nieuczciwe, nie tylko krzywdzi się innych.

[74] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu,* Warszawa 1995.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Dokonując głębszej analizy takiego postępowania i dostrzegając złożoność zjawiska, można wysnuć wniosek, że niecne działanie dotyczy nas samych. Przełożony, który tak czyni, sam siebie zniekształca i poniża, ponadto zawęża perspektywę indywidualnego postrzegania dobra i własnego rozwoju. Redukuje także swe zainteresowania i dążenia do kategorii opłacalności. Obecnie osoba stojąca na czele organizacji musi rozumieć, jak wiele zależy od osobistej wiarygodności, od posiadanego zaufania. Popularne powiedzenie, że nikt nie robi dobrych, trwałych interesów z kimś, do kogo nie ma zaufania, nie jest tylko takim sobie powiedzeniem — w rzeczywistości drugiej dekady XXI wieku nabiera realnego kształtu.

Wiele kwestii prowadzonej działalności jest zawartych w stosownych dokumentach formalnych. Czy w całej rozciągłości i przez wszystkich są one przestrzegane? Czy stanowią drogowskaz podejmowanych działań, gdzie człowiek [i społeczeństwo — przyp. Z.Ś.] powinien być na miejscu pierwszoplanowym. Zamiast odpowiedzi na postawione pytania refleksja o zabarwieniu historycznym. Kwestia dotyczy dość odległych czasów i Mezopotamii. Kodeks spisany pismem klinowym w języku babilońskim, wyryty na potężnej steli z czarnego diorytu, miał ustanowić wywodzące się z panujących zwyczajów i praw jednolite normy ułatwiające rozwój społeczno-gospodarczy Mezopotamii oraz zacierać różnice między znajdującymi się wówczas pod jednym panowaniem władcy Babilonu południem i północą tego regionu. Zawierał przepisy prawa karnego, prywatnego i procesowego. Zabezpieczał majątki, regulował sprawy rodzinne (w tym zasady dziedziczenia), sporo przepisów odnosiło się do handlu, kredytów, umów, odpowiedzialności za szkody i wynagradzania za nie. Poddawane osądowi zdarzenia opisywano konkretnie, nie usiłowano formułować uniwersalnych zasad ogólnych. Sankcje za naruszenie nakazów prawa były mało zróżnicowane. W przypadkach złamania zawartych umów handlowych czy majątkowych często ograniczały się do grzywny w srebrze lub podobnej sankcji, ale w większości pozostałych przypadków rzadko były bezkrwawe. To — można by powiedzieć — „*kodeks karny*" tamtych czasów w odległej krainie, dziś stanowiącej część Iraku. Spośród licznych zapisów przybliżę dwa. Oto na przykład artykuł 7 Kodeksu Hammurabiego: *Jeśli obywatel albo srebro albo złoto, albo niewolnika, albo niewolnicę, albo byka, albo owcę, albo osła, albo cokolwiek innego z rąk syna obywatela lub niewolnika obywatela, bez świadka i (legalnego) kontraktu kupił, bądź na przechowanie przyjął, człowiek ten jest złodziejem (i) zostanie zabity*. Z kolei artykuł 25 tegoż Kodeksu brzmi: *Jeśli w domu obywatela pożar wybuchł, (a inny) obywatel, który go ugasić przyszedł, na dobytek pana domu podniósł wzrok i dobytek pana domu wziął, człowiek ów w ogień ten zostanie wrzucony*[75]. Różnica między tym dokumentem a czasami współczesnymi jest oczywista i nie warto o tym pisać.

Na ocenę i postrzeganie organizacji wpływa wiele czynników. Pośród nich miejsce szczególne zajmuje etyka, to obecnie jeden z dość istotnych wyznaczników

[75] Hammurabi, *Kodeks Hammurabiego* (przekł. M. Stępień), Warszawa 2000, s. 82 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

każdej firmy (instytucji). Przy rozpatrywaniu różnego rodzaju niuansów tej problematyki należy uwzględniać kilka faktów. Przede wszystkim etyka, jako wiedza teoretyczna mająca fundamentalne znaczenie dla naszego działania, jest racjonalnym poznaniem i uzasadnieniem wartości i powinności działania ludzkiego, wynikającym z faktu bycia człowiekiem. Etyka biznesu ogranicza to poznanie do działalności gospodarczej człowieka. Należy zaznaczyć, że etyka biznesu jest terminem o dosyć wielorakim rozumieniu. Różnorodne treści, które przypisuje się etyce biznesu zależą od kontekstu jej występowania. Każde podejście sprowadza się jednak do ogólnego i podstawowego wniosku stwierdzającego, że **ekonomia powinna służyć człowiekowi**, a nie odwrotnie. Przedsiębiorcy nie mogą kierować się w swoich działaniach wyłącznie skutecznością osiągania zysków. Choć przybliżone kwestie mają odniesienie ogólne to jednak znajdują zastosowanie w odniesieniu do organizacji publicznych.

Podobnie, jak i w innych obszarach funkcjonowania organizacji publicznych, tak i w tym przypadku również w sukurs teoretykom przychodzą praktycy. Mocno podkreślają oni, by przestrzegać zasady ostrożności w kontaktach z ludźmi. Akcentują, że nie zawsze działanie przy zbyt „otwartej kurtynie" jest w najwyższej cenie. Także osoba na stanowisku kierowniczym (dowódczym) nie może obdarzać ludzi pełnym, nieograniczonym zaufaniem. Roztropna postawa, pełna ostrożności chroni od kłopotów. Nie oznacza to jednak, że przełożeni nie mają być życzliwi w stosunku do współpracowników i otoczenia [czytaj: społeczności lokalnej — przyp. Z.Ś.]. Muszą pamiętać o tym, że jeżeli chce się osiągnąć sukces zawodowy, to oprócz klasycznego zaufania (które zazwyczaj zdobywa się długo) warto przede wszystkim zwrócić uwagę na siebie, starając się zdobyć w środowisku uznanie i życzliwość. Nie należy zrażać do siebie ludzi, ale trzeba unikać niepotrzebnych konfliktów i sporów. Należy postępować tak, aby uprzejmością i życzliwością zasłużyć sobie na pozytywny stosunek otoczenia do siebie. Jeśli zaś uda się pozyskać czyjąś życzliwość, a potem sympatię, a nawet uznanie, to wówczas zyskuje się szansę szybszego pokonania bariery nieufności oraz naturalnej u ludzi ostrożności i rezerwy. Wtedy też taka osoba będzie odbierana z większą uwagą, a postępowanie będzie pozytywnie interpretowane. Z kolei potknięcia będą życzliwie tłumaczone i łatwiej wybaczane. To pierwszy krok w kierunku zdobycia zaufania wśród współpracowników, interesariuszy i społeczeństwa, zwłaszcza społeczności lokalnej. Następnie należy systematycznie i cierpliwie pracować nad pozyskaniem środowiskowego zaufania. Największe możliwości samodzielnego wpłynięcia na swoją pozycję w tym zakresie osiąga się, dążąc do zwiększenia zawodowych kompetencji swoich i swego personelu. Potencjalny partner musi mieć możliwość wyrobienia sobie samodzielnego poglądu na to, co może mu dać skorzystanie z tych kompetencji i współpracy z konkretną organizacją publiczną. Obowiązkiem zaś przełożonego jest zrobić wszystko, aby mu w tym pomóc przy przestrzeganiu zasad etycznych, nie zawsze oczekując gratyfikacji finansowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Z obserwacji i wynikających wniosków wynika, że odniesienie sukcesu możliwe jest do osiągnięcia w różny sposób[76]. Krótkotrwałe korzyści rzadko da się osiągnąć bez naruszenia zasad moralnych; kto podejmuje inicjatywę musi zagwarantować firmie (instytucji) prawne zabezpieczenie, respektować prawo podatkowe oraz wiele mechanizmów i reguł życia gospodarczego i społecznego. Składa liczne deklaracje, z których dobrze byłoby się wywiązać. Jeśli bowiem chce być postrzegany jako przełożony z klasą i poprawny pod względem etycznym, musi być wymagającym nie tylko w stosunku do personelu. Kto wie, czy poprzeczki wymagań co do swojej osoby, nie powinien ustawić wysoko. To przełożony ma mieć zaufanie do załogi, a ona do niego. Przy czym owo zaufanie można stosunkowo szybko (łatwo) utracić, znacznie gorzej jest je odbudować. Reguły gry [współpracy — przyp. Z.Ś.] muszą obowiązywać w obydwie strony, a etyka być swego rodzaju katalizatorem tego co ma miejsce nie tylko wewnątrz organizacji publicznej.

Jest rzeczą zrozumiałą, że każdy z przełożonych jest zainteresowany dobrymi wynikami kierowanej (zarządzanej) przez siebie organizacji. Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy korzystnie wpływa na funkcjonowanie firmy (instytucji). Organizacje, aby przetrwać, muszą współdziałać z otoczeniem, dostosowywać się do jego zmian, a więc same ulegać przemianom. Tylko dobra atmosfera w miejscu pracy sprzyja wprowadzaniu zmian, jest ich wsparciem, a tym samym sprzyja rozwojowi organizacji. Zadowolony personel stanowi zgrany zespół, chce więcej osiągać, tworzy pozytywny wizerunek firmy (instytucji). Wtedy ludzie są kreatywni, zdolni do wymyślania i wdrażania niekonwencjonalnych pomysłów i metod. Podobnie jest na rynku pracy: organizacje, o których krąży dobra opinia, mogą wybierać wśród najlepszych kandydatów, których zapewne będzie wielu. Budujące są wyniki doboru do Policji, gdzie na wakujące stanowisko przypada kilku kandydatów, a w województwie pomorskim nawet dziesięciu kandydatów na jedno miejsce[77].

Utrzymujące się od dłuższego czasu dobre notowania Policji w oczach społeczeństwa nie pozostaje bez wpływu na kwestie doboru osób do tej organizacji publicznej. W odniesieniu do innych, podobnego rodzaju instytucji, w wielu przypadkach sytuacja jest korzystna. Można stosować dość zaostrzone kryteria naboru. Jako obywatel Polski jestem za utrzymaniem tego rodzaju trendów. Koresponduje to z faktem, że organizacja publiczna jest „tworem społecznym" i jako taka powinna charakteryzować się nie tylko wysokim poziomem kompetencji

[76] Por.: P. Czarnecki, *Dylematy etyczne współczesności,* Warszawa 2008, s. 96; E. Wesołowska, *Motywy podejmowania działalności przedsiębiorczej i uwarunkowania odnoszenia w niej sukcesów*, https://www.google.pl/search?q=odnoszenie+sukces%C3%B3w+gospodarczych&aq=f&oq=odnoszenie+sukces%C3%B3w+gospodarczych&aqs=chrome.0.57.10568&sourceid=chrome&ie=UTF-8.

[77] http://www.tvn24.pl/pomorze,42/10-chetnych-na-1-miejsce-ruszyl-nabor-do-policji,297746.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

personelu [urzędników — przyp. Z.Ś.], ale również jego dużym uwrażliwieniem na kwestie społeczne. To z kolei pozwala sądzić, że będą oni angażować się w inicjatywy swojej lokalnej społeczności i wraz z podejmowaniem przez kierownictwo firmy (instytucji) prospołecznych decyzji oraz działań przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny, jak i ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego. W ogólnym rozrachunku wygenerowana i zmaterializowana zostanie koncepcja zarządzania (dowodzenia) organizacją publiczną, zgodnie z którą uwzględnia się interesy społeczne i ochrony środowiska, a etyka pojmowana jako nauka o moralności będzie zmierzać do ustalenia pewnych właściwości wspólnych i swoistych ocen i norm zachowań człowieka, które mogą być moralnie dobre lub złe. Inaczej być nie może, bowiem etyka bada społeczne i psychologiczne źródła powstawania poglądów moralnych, ich funkcję społeczną i historyczny rozwój kryteriów ocen moralnych. Zbieżne jest to z powszechnie przyjmowanym określeniem, że oceny moralne wyrażają emocjonalny stosunek człowieka do zjawisk i ludzkich czynów, polegający bądź na ich akceptacji lub negacji.

W trakcje prowadzenia wszelkiej działalności należy uwzględniać wiele różnorodnych aspektów. Obecnie jedno z czołowych miejsc zajmuje szeroko rozumiana problematyka społeczna i ekologiczna. Zgodnie z tym założeniem organizacje dobrowolnie podejmują działania prospołeczne, wykraczające poza wymogi ustanowione wymogami prawa. To także dobrowolnie zwiększone inwestycje w ludzi i w ochronę środowiska, ale również umiejętny proces zarządzania relacjami z otoczeniem firmy (instytucji). Tezy te są asumptem do stwierdzenia, że obecnie bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych i prawnych. Takiego stanu rzeczy nie da się osiągnąć w krótkim czasie. Na ocenę skutków działania, realizowanych przedsięwzięć i ich ludzką i środowiskową ocenę trzeba czasu. Do tego, by być postrzeganym w kategoriach odpowiedzialnej organizacji, trzeba myśleć i działać w kategoriach przyszłościowych, trzeba dostrzegać i uwzględniać różnorodne implikacje. Ta dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności organizacji ma charakter etyczny, prawny, finansowy i obywatelski. Między innymi sprawia, że korzystniej jest funkcjonować w społeczności lokalnej. W wielu przypadkach skutkuje to wzrostem zainteresowania inwestorów i sponsorów. Zatem wydatki tego rodzaju należy traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością. Myślenie i działanie perspektywiczne tworzy jeszcze jedną, dość istotną, wartość organizacji publicznej. Jest nią stopniowe przygotowywanie się do wyzwań, co w przełożeniu na język działania praktycznego może oznaczać eliminację zaskoczenia. W tej kwestii wypowiedział się Albert Einstein stwierdzając: *Gdy jest się młodym, każdy człowiek i każde zdarzenie wydają się wyjątkowe. Z wiekiem uświadamiamy sobie w coraz większym stopniu powtarzalność i podobieństwo tego, co nas spotyka. W rezultacie doznajemy mniej radości i zaskoczeń, ale też i mniej rozczarowań, niż w młodych latach.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Współczesne organizacje, działające zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności i powszechnie akceptowanymi zasadami etycznymi, biorą pod uwagę godność człowieka, przestrzeganie uczciwych zasad działalności, szybkie reagowanie na uwagi i sugestie ze strony interesariuszy. Nie podejmują współpracy z firmami (instytucjami), które stosują praktyki naruszające prawo i (lub) traktujące przedmiotowo swych pracowników. Organizacje postępujące społecznie odpowiedzialnie będą także bardziej wrażliwe na lokalną kulturę i zwyczaje. Nie pozostanie to bez wpływu na partnerstwo z instytucjami społecznymi, które wspomagają daną organizację publiczną. Wtedy też znacznie łatwiej przeprowadzać działania, które nie zawsze i od razu zyskują obywatelską aprobatę.

W kontekście poruszonych spraw nasuwa się refleksja o nieco innym zabarwieniu. Sprowadzę ją do stwierdzenia następującego: moralności nie można nauczyć się tak, jak tabliczki mnożenia. Konieczne jest jeszcze wpłynięcie na sferę wolitywną i emocjonalną człowieka. Można w tym miejscu przytoczyć słowa Karola Wojtyły o wartości ukazywania wzoru osobowego, dobrego przykładu dla zachęcania człowieka do działania, gdyż teoria uczy, ale przykłady pociągają, czyli wpływają na wolę, wyrywają człowieka z bierności, z obojętności, nadają mu siłę działania.

Kilkakrotnie sygnalizowałem duże oczekiwania względem personelu, niezależnie jak jest on określany. Znane powiedzenie traktuje o tym, że ryba psuje się od głowy. W odniesieniu do poruszanych spraw oznacza, że szef organizacji publicznej musi być osobą szczególną; jego kompetencje i wrażliwość moralna nie może budzić zastrzeżeń, a niejednokrotnie musi być sędzią sam dla siebie. W wielu sytuacjach będzie zmuszony dokonywać wielu rozstrzygnięć, z których nie wszystkie są proste, zwłaszcza w przypadkach gdy dotyczą ludzi. Na przykład trzeba pogodzić dążenie do dużej efektywności firmy (instytucji) z respektowaniem godności osobistej pracowników. Konkretna osoba, zanim podpisze umowę o pracę, zaufa swemu pracodawcy. Będzie oczekiwała spełnienia przedłożonych mu obietnic i dotrzymania warunków zatrudnienia. Gdy się zawiedzie, przekona się, że deklaracje są bez pokrycia, szybko straci zaufanie do przełożonego. Takie opinie rozpowszechni w środowisku, w którym funkcjonuje. To zapewne nie będzie skutkowało przyjściem do organizacji nowych osób, a specjalistów wysokiej klasy w szczególności. A przecież nie o takie zjawiska chodzi w odniesieniu do organizacji publicznych. Raz jeszcze podkreślę, że nie funkcjonują one w odosobnieniu.

Przy akcentowanych cechach środowiska organizacji publicznych, nieodzowne jest stosowanie różnorodnych form i metod oddziaływania na otoczenie i umiejętne wykorzystywanie warunków jakie ono wytwarza. Z reguły wcześniej przyjmowane rozwiązania nie są gwarantem odniesienia kolejnego sukcesu. Takie stanowisko nie powinno nikogo dziwić, bowiem przyszło nam funkcjonować w nader złożonych warunkach. W drodze do osiągnięcia wysokiej efektywności stosowane są różne sposoby. Praktyka wskazuje, że nie wszystkie mają

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wymiar w pełni etyczny. Jednakże każdy szef organizacji publicznej powinien mieć świadomość, że działanie nie do końca *fair play* jest działaniem obliczonym na krótkotrwały sukces. Jeśli chce odnosić sukcesy w dłuższym wymiarze czasowym, zdobyć i utrzymać mocną pozycję na rynku, to nieodzowne są poczynania ukierunkowane na posiadanie zaufania i społecznej odpowiedzialności za to, co się czyni i gdzie to robi. To kompleksowe podejście wymaga postrzegania wielu zjawisk w kategoriach systemowych, wśród których musi znaleźć się społeczna odpowiedzialność za to, co czynimy.

Uwypuklając pewne konsekwencje funkcjonowania dzisiejszych organizacji należy raz jeszcze mocno podkreślić, że należy je postrzegać w nieco szerszym wymiarze. Wzrastająca świadomość społeczna, zwłaszcza w zakresie ekologii i humanizmu powoduje coraz większy nacisk na etyczny wymiar ich działalności. Obecnie organizacje nie powinny być tylko biernymi elementami otoczenia, ale powinny mu służyć. Nie mogą więc ograniczać się wyłącznie do kręgu własnych interesów i bez skrupułów dążyć do maksymalizacji efektywności działania, zapominając o tym, co je otacza. Muszą postępować w sposób etyczny, społecznie odpowiedzialny, prezentować się społeczeństwu jako partner solidny, dbający o wartości społeczne. W żadnym wypadku nie mogą być „rabusiem gospodarczym", pomnażającym własne zyski kosztem zwiększenia strat społecznych[78]. Współcześnie ludzie coraz częściej oczekują od organizacji zaangażowania w życie społeczne. W całej rozciągłości odnosi się to także do organizacji publicznych.

[78] J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra,* Warszawa 2000, s. 304–305.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ROZDZIAŁ III
KONSEKWENCJE DLA PERSONELU

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych są nader złożone. Okoliczności te generują lub są jedną z przyczyn różnego rodzaju skutków w odniesieniu do tego typu firm (instytucji). Konsekwencje odnoszą się do wielu obszarów ich działania; nie omijają personelu, który jest nader delikatnym i wrażliwym zarazem zasobem każdej organizacji publicznej.

Zmieniająca się rzeczywistość nie pozostaje bez wpływu na kwestie związane z personelem (urzędnikami, funkcjonariuszami, żołnierzami i pracownikami) organizacji publicznych. Spośród wielu możliwych implikacji ich funkcjonowania w tak dynamicznych warunkach podkreślę jedynie kilka kwestii. Przede wszystkim aby nadążyć za przeobrażeniami i wynikającymi z nich konsekwencjami trzeba nieustannie doskonalić wiedzę i kwalifikacje. Jest to nakaz obecnych czasów odnoszący się zarówno do podwładnych, jak i przełożonych. Nieodosobnione są głosy, że współcześnie jedną z najrzadszych umiejętności przełożonych jest dobór takich narzędzi zarządzania (oddziaływania na podwładnych), które sprawdzą się w danej sytuacji oraz nietracenie energii i ryzykowanie utratą wiarygodności za pomocą tych narzędzi, które nie powinny być zastosowane. To zaś skutkuje tym, że ciągle — adekwatnie do zmieniającego się otoczenia i realizacji potencjalnych zadań — poszukuje się nowych rozwiązań, które będą gwarantowały osiągnięcie dużej efektywności podejmowanych działań. Nie można zapominać o tym, że radykalny postęp technologiczny i społeczny ostatnich lat intensyfikuje współzależności pomiędzy różnymi elementami złożonych systemów. Człowiek nauczył się jednak radzić sobie z rosnącą złożonością materii przez umiejętny podział pracy i delegowanie zadań, środków oraz uprawnień innym osobom, które podejmowały się wykonania zadania w zamian za wymierne korzyści. W odniesieniu do organizacji publicznych trzeba mieć na uwadze fakt służebnej roli ich personelu i nieustanny kontakt z innymi osobami — społeczeństwem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

3.1. Potrzeba szczególnego traktowania personelu w organizacjach publicznych

Każda organizacja, niezależnie od swojego charakteru, zostaje powołana przez ludzi i to przez nich jest ona zarządzana. Nie można więc przedstawiać charakterystyki organizacji bez odniesienia do miejsca i roli zarówno jednostki, jak i grupy w strukturach organizacyjnych. Jednostki stanowią podstawę organizacji poprzez przypisane im zadania i obowiązki, co oznacza, że realizacja celów możliwa jest tylko i wyłącznie dzięki ludzkiemu wysiłkowi na różnych szczeblach. Niejednokrotnie jednak rozwiązanie poszczególnych problemów lub podjęcie wyznaczonych działań jest niemożliwe w perspektywie jednostkowej. Konieczne wówczas staje się łączenie jednostek w grupy i zespoły, które dzięki wspólnie wykonywanym działaniom są w stanie realizować wyznaczone zadania i osiągnąć zdefiniowany dla nich cel.

Niezależnie od poczynionej uwagi o efektywności każdej organizacji (firmy, przedsiębiorstwa, zakładu, instytucji) decyduje wiele czynników. Tworzą one określony system, który poprawnie funkcjonujący sprawi, że jego poszczególne elementy (podsystemy) będą miały warunki do zademonstrowania swej wartości (znaczenia) i ukazania spełnianej roli. Trudno jest jednak w sposób wymierny ukazać rolę owego elementu (czynnika) w dość złożonym zbiorze, jaki występuje w każdej instytucji. W tej sytuacji nikogo nie powinien dziwić fakt, że nieustannie prowadzone są dyskusje na temat wpływu poszczególnych czynników i (lub) zasobów na efektywność funkcjonowania organizacji publicznych. Mój głos jest jednym z wielu. To zaś, że prezentuję określoną optykę postrzegania zjawisk, wynika głównie z mego naukowego i dydaktycznego zainteresowania oraz postrzegania i traktowania pracowników podmiotowo, niezależnie od tego czym dana instytucja się zajmuje i ilu liczy pracowników. To szczególny zasób, charakteryzujący się tym, że ma określone kompetencje i decyduje o postrzeganiu organizacji publicznej w wymiarze społecznym. Zasób ten należy więc właściwie wykorzystywać i pobudzać (motywować) do postaw zgodnych z celami i misją danej firmy (instytucji). Wtedy też pojedyncze osoby, jak i zespoły będą się identyfikować z tym co robią i gdzie to czynią.

Zanim poruszę zagadnienia dotyczące ludzi w organizacjach publicznych kilka kwestii formalnych. Wiele spraw w odniesieniu do osób zatrudnionych w organizacjach publicznych rozstrzyga ustawa o pracownikach samorządowych[79]. To status prawny pracowników samorządowych, który powstał w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego i bezstronnego wykonywania zadań publicznych przez samorząd terytorialny. Przepisy prawa pracy w tym dokumencie odnoszą się do pracowników samorządowych zatrudnionych w:

[79] Ustawa o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 r. (Dz.U. nr 223, poz. 1458 z późn. zm.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

— urzędach marszałkowskich oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych;
— starostwach powiatowych oraz powiatowych jednostkach organizacyjnych;
— urzędach gmin, jednostkach pomocniczych gmin, gminnych jednostkach budżetowych i samorządowych zakładach budżetowych;
— biurach (ich odpowiednikach) związków jednostek samorządu terytorialnego oraz samorządowych zakładów budżetowych utworzonych przez te związki;
— biurach (ich odpowiednikach) jednostek administracyjnych jednostek samorządu terytorialnego.

Trzeba też poruszyć kwestię funkcjonariuszy państwowych**.** Są nimi pracownicy[80] urzędów i instytucji państwowych pracujący zawodowo za wynagrodzeniem na podstawie nominacji lub umów o pracę. Przy czym funkcjonariusz to w wielu przypadkach tytuł zawodowy, np. funkcjonariusz Służby Celnej. Kwestia druga to funkcjonariusz publiczny, często określany mianem urzędnik państwowy. Chcąc prawidłowo zinterpretować pojęcie funkcjonariusza publicznego należy sięgnąć do art. 115 § 13 kodeksu karnego[81]. Artykuł ten precyzyjnie wymienia, kto jest funkcjonariuszem publicznym. Z uwagi na charakter niniejszego opracowania przybliżę, że funkcjonariuszem publicznym jest: funkcjonariusz organu powołanego do ochrony bezpieczeństwa publicznego (np. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Policja), a także funkcjonariusze Służby Więziennej oraz „strażnik gminny (miejski)", osoba pełniąca czynną służbę wojskową (żołnierz). Dość często tego rodzaju osoby określane są jako przedstawiciele służb mundurowych. W wielu przypadkach mamy do czynienia z pracownikami[82] (bez żadnych indeksów wyróżniających) lub też z zaakcentowaniem konkretnej organizacji, np. Policji.

Z powyższego wynika, że w organizacjach i instytucjach publicznych pracują (są zatrudnione, służą) osoby, które — z formalnego punktu widzenia — różnie się określa. Nie wdając się w zawiłości formalne w tym opracowaniu będą używane cztery określenia: urzędnik, funkcjonariusz, żołnierz, pracownik.

---

[80] W obecnie obowiązującym stanie prawnym wyróżniamy trzy grupy pracowników urzędów państwowych: urzędnicy państwowi mianowani; urzędnicy państwowi zatrudnieni na podstawie umowy o pracę; pracownicy niebędący urzędnikami państwowymi. Pracownik państwowy to także profesjonalista zajmujący stanowisko w administracji państwowej.

[81] Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U. z 1997 r., nr 88, poz. 553 z późn. zm.).

[82] Pracownik to osoba fizyczna zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracownikiem jest tylko osoba wykonująca pracę w ramach stosunku pracy. Zatem nie może być pracownikiem osoba, która np. świadczy pracę odpłatnie, a praca ta jest wykonywana w ramach przepisów prawa cywilnego, np. na podstawie umowy o dzieło, umowy-zlecenia czy też innych rodzajów umów cywilnoprawnych nienazwanych. Oznacza to, że osoba, która wykonuje zadania dla stowarzyszenia lub fundacji na podstawie umowy o dzieło lub umowy-zlecenia nie jest pracownikiem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Personel to podstawowy zasób, a jednocześnie cenne źródło wszelkich sukcesów organizacji publicznych, wymagający szczególnego traktowania. To ważny element systemu, który jako otwarty, współpracuje z otoczeniem. Należy więc czynić wszystko, aby ten zasób każdej organizacji rozwijał się, miał satysfakcję z realizowanych zadań, aby przez zaangażowanie mógł realizować własne cele i miał szanse rozwijać się zawodowo i prospołecznie. Dany urzędnik, funkcjonariusz, żołnierz czy pracownik powinni mieć szanse poszerzania swych horyzontów i zaspokajania swoich potrzeb samorealizacji. Taka strategia personalna zapewne wpłynie na ogólną efektywność organizacji publicznych. Istotne jest przy tym, aby spełnić dwa warunki:

1. oddziaływanie na personel musi być wpisane w strategię danej organizacji;
2. trzeba podejmować działania systemowe.

Obydwa powyższe warunki są ze sobą ściśle powiązane. W przełożeniu na język działań praktycznych wykluczają podejmowanie działań doraźnych, obliczonych na jednostkowy, a zarazem spektakularny sukces. Wszyscy zatrudnieni powinni mieć świadomość prowadzenia celowej i długoterminowej polityki personalnej. Spełnienie tego postulatu odebrane zostanie jako coś trwałego, co zapewne nie pozostanie bez wpływu na postawy i zachowania pracownicze (ludzkie), zwłaszcza w kontekście zaangażowania w realizację specyficznych zadań oraz kulturę i poziom merytoryczny obsługiwanych interesantów czy zadań realizowanych na styku z innymi ludźmi. Ważne jest przy tym, aby działania podejmowane wobec urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników postrzegane były jako wyraz troski kierownictwa organizacji o ten szczególny i wrażliwy zasób jakim jest personel (podwładni). Niejako przy okazji dobrze byłoby, gdyby proces inwestowania w personel dotyczył wszystkich, bez dzielenia pracowników na lepszych i gorszych.

Sygnalizując pewne wymogi związane z inwestowaniem w personel nie można nie poruszyć kwestii wiedzy poszczególnych osób, jak i całej organizacji publicznej. To też szczególny zasób niematerialny — kapitał intelektualny, rozpatrywany jako całokształt wiedzy przedstawionej w określonej formie, którą dysponuje instytucja, co stwarza mu możliwości organizacyjne i prawne do dalszego rozwoju utrzymywania przewagi konkurencyjnej, dobrej reputacji itp. Jest to szczególnie ważne na linii: interesant — pracownik urzędu czy też osoba zajmująca stanowisko w administracji państwowej.

W kontekście poczynionych uwag można wysnuć wniosek, że w urzędzie publicznym ważni są nie tylko pracownicy (urzędnicy), ich wiedza (kompetencje) oraz stosunek do interesantów. Nie mniej istotna jest także postawa pracowników podczas wykonywania obowiązków. Zadania i obowiązki, jakie zostały powierzone urzędnikowi, stanowią istotny czynnik stymulowania jego aktywności. Ponadto, sytuując go w hierarchii stanowisk pracy, powierzone mu zadania i obowiązki mają wpływ na zachowania pracowników, na relacje w poziomie i pionie, ze współpracownikami, podwładnymi i przełożonymi. Jeszcze bardziej złożona

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

jest sprawa w odniesieniu do funkcjonariuszy, np. Policji czy żołnierzy. W odniesieniu do służb mundurowych specyfika realizowanych zadań wymaga szczególnych kompetencji i świadomości, że niejednokrotnie odbywa się to w sytuacji narażenia zdrowia, a niekiedy nawet życia.

Kwestie te mają niejednokrotnie wymiar czysto formalny, a przecież najistotniejsze są postawy i zachowania rzeczywiste, wynikające z określonych relacji z innymi pracownikami organizacji. Człowiek jest bowiem istotą społeczną. Ludzie są sobie potrzebni w realizacji różnorodnych zadań. **W instytucjach publicznych nie są potrzebni aktorzy**, a rzeczywiści wykonawcy konkretnych zadań, których złożoność wzrasta z każdym rokiem. Są nieodzowne kompetentne osoby, które fachowo odniosą się do kwestii firmowanych przez interesantów i wynikających z zakresu działania urzędu, a także wynikających z działania dla dobra publicznego.

Skoro zadania realizowane w organizacjach publicznych zmieniają się, stają się coraz bardziej złożone, interdyscyplinarne, to i wykonawcy, np. urzędnicy czy funkcjonariusze, muszą się zmieniać. W tej sytuacji zasadne jest, aby pracownicy nie tylko rozumieli warunki funkcjonowania „swoich" organizacji. Praktyka od dość dawna ukazuje, że ludzie pobudzeni do reakcji na wiedzę i do systematycznego myślenia, posiądą kreatywność. Z kolei ludzie pobudzeni do reagowania na rozwój sytuacji (np. społecznej) i strategię zarządzania — posiądą zdolność rozwojową. Wreszcie ludzie pobudzeni do reagowania na zmiany w urzędzie i działaniu — posiądą zdolność uczenia się. Dlatego cechą współczesnego podejścia do zarządzania, zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi, jest budowanie strategii opartej na umiejętnościach potencjału ludzkiego. W tym miejscu warto podkreślić, że pełne wykorzystanie wiedzy i zdolności personelu organizacji publicznej, ich kształtowanie i tworzenie warunków do ujawnienia się, wymaga podejścia systemowego i traktowania jako procesu, wymagającego stałej kontroli i regulacji. Wiedza urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników organizacji publicznych jest zasobem dynamicznym, wciąż się aktualizuje, a jej nosiciele — personel — stale się rozwijają i doskonalą. To bardzo ważny czynnik wpływający na postrzeganie organizacji publicznej i jej pozycję w wymiarze społecznym. Od tego zależy wiele, a wspomniana pozycja ma niebagatelne znaczenie w kontekście realizacji strategii działania konkretnej organizacji publicznej i jej umiejscowienia.

Powyższe pozwala wysnuć wiele wniosków. Istotną kwestią jest zachowanie się człowieka w instytucji — rozumiane jako zespół czynności, za pomocą których reguluje on swoje stosunki z otoczeniem, dążąc do równowagi — jest procesem wyjątkowo złożonym i trudnym do analizy teoretycznej. Człowiek w swoim zachowaniu nie kieruje się regułą, lecz złożoną wartością pracy i życia, rzeczywistość postrzega w sposób subiektywny, a jego zachowanie zmienia się często wraz ze zmianą sytuacji czy zadania. Jak podkreślają E. Tengström i B. Jungen: „Musi się on przystosować do ról narzuconych mu przez struktury społeczne. Musi się przystosować do środowiska przyrodniczego, społecznego i kulturalnego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i z tego powodu musi być plastyczny i łatwo formowalny. Człowiek ma jednak także zdolność do zmieniania swego środowiska i dlatego jest twórczy. Plastyczność i twórczość, zasadnicze atrybuty człowieka, są punktem wyjściowym do analizy człowieka"[83]. Każde jego działanie jest zwykle wyrazem całej zintegrowanej osobowości. Człowiek jest kształtowany przez rzeczywistość, ale zarazem jest twórcą tej rzeczywistości. Rzeczywistość, w której żyje, zakreśla granice jego działania, ale on często w różnoraki sposób przekracza te granice, poszukując korzystniejszych warunków i lepszych rozwiązań; stara się nawet przekraczać czas, przestrzeń i stworzone oraz narzucone mu prawdy. Zauważa to H. Selye, stwierdzając: „Charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swego środowiska i siebie samego"[84]. O tych kwestiach musi pamiętać każdy menedżer realnie myśląc o funkcjonowaniu, a o doskonaleniu (rozwoju) organizacji publicznej w szczególności.

Podkreślenie potrzeby dostrzegania człowieka jako istoty reagującej na otoczenie i co czyni, raz jeszcze mocno podkreślam, że każda organizacja publiczna jest systemem powiązanych zachowań społecznych pewnej liczby osób, które mogą być nazwane jej członkami[85]. Ponadto wobec każdego urzędnika powinno stosować się pewne środki zachęty, które w zamian zobowiązują go do pewnych wkładów na rzecz organizacji publicznej. Z kolei każdy uczestnik pozostaje w instytucji tak długo, jak długo otrzymywane od niej środki zachęty są nie mniejsze od wymaganego od niego wkładu, przy czym wkłady poszczególnych uczestników są źródłem, z którego urząd czerpie środki zachęty lub które „przetwarza" na te środki. Trzeba też pamiętać o tym, że organizacja, co w pełni dotyczy także instytucji publicznej, może istnieć tylko tak długo, jak długo wkłady poszczególnych uczestników są dostatecznie wielkie, aby uzyskać z nich tyle środków zachęty, by wystarczyły do skłonienia uczestników do dalszych wkładów. Koresponduje to z teorią równowagi organizacyjnej, która sugeruje, że każda jednostka będzie uczestniczyć w zespole tylko tak długo, jak długo wartość oferowanych jej przez zespół środków zachęty jest nie mniejsza niż wartość świadczeń, które ma ponieść na rzecz zespołu. Jest to oczywiście pewne uproszczenie. Rozumowanie to pomija zupełnie poziom aspiracji człowieka, a także fakt, że człowiek często musi pozostawać w zespole. Pomimo uproszczenia, takie rozumowanie pozostaje w pewnym związku z kwestiami związanymi z konstruowaniem i praktyczną realizacją zasad pracy i współpracy w organizacji publicznej.

Przy pewnym uogólnieniu można postawić tezę, że zachowanie się ludzi w każdej organizacji przebiega według pewnych reguł (zasad), przy czym charakter tych reguł może być znacznie zróżnicowany. Jest to wynikiem wzajemnych

[83] E. Tangström, B. Jungen, *Ekologia człowieka — pole działania i metody*, „Problemy" 1987, nr 7, s. 34.

[84] H. Selye, *Stres okiełznany*, Warszawa 1977, s. 64.

[85] J.G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 140.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

oddziaływań jednostki, grupy i środowiska urzędu jako zindywidualizowanego układu, na podstawie którego każdy urzędnik, funkcjonariusz, żołnierz i pracownik buduje cały system swego postępowania. Wchodzi w określone związki z innymi osobami — zarówno z konkretnej organizacji, jak i jej otoczeniu. Zróżnicowany jest też wkład poszczególnych osób w efektywność urzędu, w którym funkcjonują i postrzeganie instytucji publicznej przez społeczność, zwłaszcza lokalną. Jednak pomimo różnic, często nawet zasadniczych, które kształtują ludzkie orientacje ukierunkowujące aktywność i zachowania, w każdej organizacji istnieje pewien system zachowań oraz pewne mechanizmy powodujące, że ludzkie postawy są zdeterminowane. Toteż można założyć, że istnieją pewne zachowania typowe dla większości organizacji, w tym i organizacji publicznych, będące rezultatem pełnionych przez pracowników ról zawodowych oraz ich nastawienia na działania praktyczne. Reguły te można sformułować następująco[86]:

1. Człowiek w organizacji działa racjonalnie, co oznacza, że ocenia każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne, będące pochodną systemu motywacji oraz jego światopoglądu rozumianego jako pewien swoisty układ przekonań o sensie świata i życia ludzkiego, z którego wynikają podstawowe wskazówki zachowania się w każdej konkretnej sytuacji. Człowiek, jako istota myśląca i poszukująca sensu, dokonuje wyboru wartości cenniejszych, ujemnie ocenia systemy przekonań, akceptuje w sposób mniej lub bardziej świadomy cele pochodzące z zewnątrz, a szczególnie od tych, których darzy zaufaniem bądź szacunkiem. Stara się też unikać sytuacji przykrych, dąży do działalności skutecznej, a dzięki pracy chce mieć określone korzyści.

2. Człowiek w organizacji ma zhierarchizowany (ustopniowany) system wartości, potrzeb i aspiracji. System wartości składa się z wartości naczelnych, tj. takich, z których dobrowolnie nie jest nikt w stanie zrezygnować i drugorzędnych, tj. takich, którym przypisuje się mniejsze znaczenie i bez których można się obejść. Wartości uświadomione i pożądane stają się potrzebami. Potrzeby naczelne to takie, których zaspokojenie pozwala realizować wartości naczelne. Ludzie preferują te wartości, których brak odczuwają i te, które wyżej cenią, a jednocześnie te, które uznają za możliwe do osiągnięcia. Wszystko to zależy od kultury narodu, a także od podmiotowych i przedmiotowych warunków działania. Wartości można badać, wykrywać i opisywać ich funkcjonowanie w ludzkiej świadomości przez badanie aspiracji, a więc zamierzeń, pragnień, dążeń, czyli celów życiowych. Aspiracje występują, podobnie jak potrzeby, w postaci względnie konkretnych celów działania. Mogą być realistyczne, zaniżone lub zawyżone. Aspiracje realistyczne cechuje dostosowanie do warunków osobistych jednostki, zaniżone oznaczają stawianie sobie zadań zbyt łatwych, zaś zawyżone nie odpowiadają możliwościom skutecznego działania wyznaczonym przez warunki

[86] Por. B. Szczepański, *Człowiek w organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1981, nr 7, s. 266–268.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

osobiste. Wartości, potrzeby i aspiracje spełniają określone funkcje motywacyjne. Trudno jednak określić, na ile możliwość osiągnięcia danej wartości czy nawet jej osiągnięcie, które daje zadowolenie z działania, wpływa na zachowanie pracownika, gdyż dopiero uporządkowany układ, czyli hierarchia czynników zadowolenia, zdaje się wyjaśniać to zachowanie w sposób wystarczający.

3. Człowiek w organizacji posiada pewien system interesów, tj. strukturalnie określonych orientacji działań. Są one wyznaczane przez relacje między potrzebami odpowiedzialności, uprawnień, prestiżu i władzy a systemem realizacji tych potrzeb. Interesy poznane przez pracownika stają się źródłem jego świadomych działań: interesy oceniane jako korzystne aktywizują działanie, zaś oceniane jako niekorzystne spowalniają je lub hamują. Dla działania człowieka zasadnicze znaczenie mają oczywiście interesy podstawowe, tj. takie, których realizacja w dostrzegalnym stopniu zmienia sytuację jednostki bądź grupy w organizacji. Zagrożenie tych interesów wywołuje mechanizmy obronne polegające na uruchamianiu sił przeciwstawiających się zagrożeniu, przy czym owe mechanizmy są tym silniejsze, im wyżej w hierarchii usytuowane są interesy zagrożone. W przypadku zagrożenia tych interesów jednostki lub grupy łączą się, tworząc koalicję. Skuteczność działania koalicji jest znacznie większa niż poszczególnych jednostek czy grup interesu.

4. Człowiek przynależny do organizacji przez mikrostruktury jest motywowany nie przez cele i dążenia makrostruktury (organizacji), lecz przez cele i dążenia grupy pierwotnej, rozumianej jako zespół ludzi związanych wspólnie podejmowanymi działaniami, w którym to zespole możliwe są kontakty bezpośrednie pomiędzy wszystkimi jego członkami. Człowiek poszukuje bowiem oparcia emocjonalnego w małej grupie i przez taką właśnie grupę postrzega więzi społeczne. W takiej też grupie rozwijają się postępowania w procesie pracy, normy moralne i opinie na temat słuszności działań i podejmowanych decyzji, tworzy się wewnętrzny system zachowań, składający się z sieci współzależnych czynności, uczuć i struktury grupowej, a współpraca staje się spontaniczna, nie zaś wymuszona. Jeśli pracownik identyfikuje się z regułami obowiązującymi w grupie, grupa w sposób bezpośredni będzie wyznaczać jego zachowania, odczucia i motywację[87]. Elementem wyróżniającym daną grupę ze zbiorowości społecznej (organizacji) oraz określającym kierunek jej działania jest jej cel i wynikający stąd system wartości.

Pracownik w organizacji uczy się i doskonali swe umiejętności, zdobywa mądrość i doświadczenie życiowe. Doświadczenia nabyte w organizacji stanowią dla niego istotny punkt odniesienia w ocenie nowych zjawisk. Jeśli ludzie wykonują w organizacji pracę odpowiedzialną, wymagającą zaangażowania intelektu i podejmowania decyzji na „własny rachunek", to będą również skłonni do widzenia świata w taki sposób, że potrafią w nim dostrzec miejsce na indywidualne

[87] Por. U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Katowice 1994, s. 52–62.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

działanie osoby odpowiedzialnej za siebie i za innych. Osoby o małym zakresie swobody działania, poddawane restrykcyjnej kontroli, przyzwyczajone do podporządkowania będą się natomiast skłaniać do takiego postrzegania otoczenia i swych własnych możliwości, że konformizm będzie się im wydawał niezbędny, a zarazem właściwy[88]. Zachowania, którym towarzyszą nagrody, są wzmacniane, zaś te, którym towarzyszą kary — hamowane i eliminowane. Jednak nagradzanie niemoralnych działań niszczy kreatywny stosunek do pracy, zawodu oraz celów i dążeń organizacji. System nagród powinien być więc tak skonstruowany, aby nagradzane były zachowania korzystne dla firmy oraz dla społeczeństwa, a zarazem oceniane przez pracowników jako pożyteczne i etyczne. Próby kształtowania pozytywnych zachowań, które nie są w organizacji nagradzane, zawsze będą bezowocne.

5. Człowiek realizuje cele organizacji, jeśli uzna je za własne, tzn. jeśli dostrzega zależność funkcjonalną między tymi celami a celami własnymi lub grupowymi. Nie jest on biernym podmiotem w określeniu własnych ról ani biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale w zupełnie konkretnym sensie tworzy swój własny świat wartości, własne wyobrażenie o tym, co jest słuszne i godne pożądania. Sam wybiera rodzaje, środki i cele działania spośród dostępnych mu możliwości. Jedne cele wybiera, inne ignoruje w zależności od nastroju i subiektywnego rozumienia ich hierarchii. Realizowanie celów organizacji przez pracownika uwarunkowane jest obowiązującym w niej systemem motywowania oraz stopniem, w jakim system ten preferuje wartości i zachowania uważane przez niego za słuszne i społecznie godziwe. Cele zgodne z systemem wartości pracownika wywołują w nim silniejsze zaangażowanie i uznanie dla podejmowanych decyzji. Zaangażowanie to może być przez organizację osłabione lub wzmocnione, przy czym osłabienie mogą powodować dysfunkcjonalne zachowania kierownictwa, natomiast wzmocnienie może być osiągnięte dzięki wypracowaniu własnej „ideologii", która stale wpajana członkom organizacji, ułatwia im internalizację celów (tj. przyswajanie pożądanych norm, wartości i zasad postępowania) oraz zapewnia konformizm i lojalność.

Z powyższego dla każdego przełożonego wynika wiele wskazówek do praktycznego działania na drodze do odniesienia sukcesu i bycia korzystnie postrzeganym przez innych. Nieodzowne jest jednak do zaprezentowanego zbioru dodać jeszcze informację, że wszelkie analizy sposobów zachowania się ludzi w organizacji publicznej dokonywane są na podstawie pewnych wyobrażeń i obserwacji mniej lub bardziej prawdziwych zjawisk i procesów. Podstawą tego zachowania są procesy interpersonalne, mające miejsce w organizacjach w związku z procesami kierowania oraz z wypełnianiem przez pracowników ich ról zawodowych. Są one po prostu jego wyznacznikami.

[88] Por. M.L. Kohn, C. Schooler, *Praca i osobowość. Studium współzależności*, Warszawa 1986, s. 119–121.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Na postawy (zachowania) i efektywność personelu w organizacji publicznej wpływa więc wiele czynników. Czasami są one trudne do określenia, kiedy indziej można je stosunkowo łatwo zidentyfikować. Obecnie coraz większą rolę odgrywają zagadnienia związane z funkcjonowaniem systemu motywacyjnego. On to w zróżnicowany sposób może wpływać na postawy i zachowania poszczególnych osób, na zaangażowanie w procesy mające miejsce w instytucji oraz w tzw. społeczności lokalnej. Motywację człowieka można uruchamiać, pobudzać i utrwalać w dwojaki sposób — stwarzając warunki, które zagrażają temu, co człowiek już osiągnął lub stwarzając warunki, które umożliwiają osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokajania potrzeb. Innymi słowy, bez mała w każdej sytuacji możemy uruchamiać motywację ujemną (negatywną) lub dodatnią (pozytywną)[89]. Nie można jednak zapomnieć o motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, które także wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie całych organizacji publicznych i ich personelu.

Aby skutecznie wzbudzać, kształtować i utrwalać pożądany poziom motywacji personelu w organizacji publicznej, należy zachować odpowiednie proporcje, z przewagą motywacji pozytywnej, pomiędzy wzmocnieniami negatywnymi i pozytywnymi. Użyte w odpowiedni sposób są one wobec siebie komplementarne, czyli uzupełniające się. Powinny więc sprzyjać eliminowaniu mogących się pojawić obaw co do rezultatów podejmowanych działań. One powinny nie tylko utrwalać związki załogi z urzędem, ale również wzmacniać przekonanie o słuszności realizowanych zadań, które na początku nie zawsze są odbierane pozytywnie.

W praktyce częściej pobudza się do wymaganego działania, stosując bodźce negatywne. Ma to pewne uzasadnienie. Ich wpływ na postawę pracownika jest wyraźny, gdyż poczucie zagrożenia pozwala stosunkowo łatwo uruchomić silniejsze dążenia i wyzwolić więcej energii, a poza tym są one mniej kosztowne. Łatwiej jest bowiem zabrać coś pracownikowi lub zagrozić utratą już posiadanych korzyści, niż stworzyć nadzieję otrzymania czegoś, tym bardziej, że zobowiązuje to do dotrzymania obietnicy. Motywacja ujemna opiera się na lęku i obawie. Pracownicy pobudzeni taką motywacją działają pod presją, pod wpływem poczucia zagrożenia, nieprzyjemnych konsekwencji. Bodźce negatywne kierunkują dążenia pracownika, tak aby jak najmniej stracić lub minimalizować przykrości, będące skutkiem niewłaściwego wykonania zadania. To powoduje, że pracownik koncentruje się nie na jak najlepszym wykonaniu powierzonego zadania, a na uniknięciu przykrości. Taka sytuacja prowadzi do unikania ryzyka w podejmowaniu działań, wrogości wobec postępu czy zmian — trudno myśleć o postawie kreatywnej. Takie rozwiązania zapewne już niedługo staną się kategorią historyczną, nie korespondują bowiem z podmiotowym traktowaniem pracowników i dążeniem do wytworzenia w organizacji klimatu, aby urzędnicy w pełni identyfikowali się z daną instytucją publiczną.

[89] J. Reykowski, *Teoria motywacjia zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 210.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

W kontekście poruszonych kwestii przełożeni na każdym szczeblu zarządzania (dowodzenia) powinni dysponować wiedzą o mechanizmach motywacji, znać różne sposoby motywowania i wykorzystać je jako instrumenty świadomej regulacji zachowań pracowników i pobudzania ich do brania na siebie odpowiedzialności za rozwiązywane problemy oraz podejmowane w rozsądnych granicach ryzyko. To podkreśla potrzebę dobrej znajomości podwładnych, ich celów, pragnień i oczekiwań. By odnosić sukces jako zespół, trzeba znać jego członków. Potrzebne jest więc nowe podejście do roli ludzi we współczesnej organizacji, więcej troski o każdego. Zawsze jednak trzeba pamiętać o konieczności indywidualnego podejścia do człowieka. Między ludźmi nie można postawić znaku równości, każdy pracownik ma swoje potrzeby, oczekiwania, inny system wartości.

Niezbędnym fundamentem do zainteresowania się efektywnością organizacji publicznej jest stworzenie przez przełożonego pozytywnego środowiska pracy. Urzędnicy, funkcjonariusze, żołnierze i pracownicy **mają prawo oczekiwać godnego traktowania, lojalności, wsparcia i zrozumienia**. Należy im ufać i pozwalać wykazywać się inicjatywą. Ponadto oczekują kompetencji i umiejętnego delegowania zadań, których celem jest zwiększenie udziału zespołu w procesie zarządzania. Partycypacja wymaga jednak, aby pracownicy posiadali dużą i „świeżą" wiedzę, co jest możliwe dzięki konsekwentnej polityce szkoleniowej organizacji. To również dzielenie się wiedzą z podwładnymi, czego nie należy utożsamiać z obniżaniem prestiżu konkretnego przełożonego, a co jest wyrazem poważnego traktowania personelu i postrzegania poszczególnych osób jako partnerów.

3.2. Paradygmaty oddziaływania na personel

Personel to nader wrażliwy element każdej organizacji; wymaga szczególnego traktowania. Jeśli do tego dodamy kwestie związane z warunkami funkcjonowania współczesnych firm (instytucji) i fakt, że organizacje publiczne działają na styku z ludźmi, to jawi się nam nader złożone środowisko, na które oddziałują przełożeni. Nikogo więc nie powinno dziwić, że teoretycy i praktycy zgodni są co do tego, że **nie ma doskonałego zarządzania czy dowodzenia**. Są natomiast zbiory przesłanek, niekiedy postrzegane jako porady czy wskazówki firm (instytucji), które odniosły sukces. To oznacza, że istnieje możliwość analizy dostępnych propozycji. To z kolei może zaskutkować wygenerowaniem rozwiązań, które będą adekwatne do konkretnej organizacji i zaistniałej sytuacji.

Nie ma uniwersalnej metody oddziaływania na personel. Kryteria wyboru systemu zarządzania(dowodzenia) organizacją publiczną są różne. Najczęściej są nimi[90]:

— rodzaj, wiek, wielkość organizacji,

[90] Por. http://www.bzg.pl/node/186

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

— strategia organizacyjna i podział władzy,
— stosowane technologie,
— kompetencje pracowników,
— kompetencje organizacyjne,
— kultura organizacji,
— otoczenie organizacji.

Nie tylko ja wyznaję pogląd, że powyższy zbiór nie jest jeszcze pełny. Wynika to przede wszystkim z faktu, że każda organizacja działa w dynamicznym otoczeniu, które może rodzić określone znaki zapytania, stwarza niejasność przyszłości. Ponadto nie do końca jesteśmy w stanie określić implikacje zdarzeń niejednoznacznie definiowanych. Zawsze jednak ze wszech miar zasadne jest dysponować określoną strategią i celami strategicznymi. Dla poszczególnych organizacji stanowi to bowiem wyznacznik postępowania (działania) w bliższej i dalszej perspektywie czasowej.

Zdefiniowanie strategii to dopiero początek trudnej drogi. Nawet najbardziej doskonałe strategie nie realizują się same. W zarządzaniu strategicznym niesłychanie ważne są poszukiwania rozwoju za pomocą nowych sposobów, takich jak: wzrost, integracja działalności, partycypacja poszerzona o interesariuszy. Trzeba poszukiwać oryginalnych strategii drogą myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych do rozwiązywanych problemów oraz umieć wykorzystać nowe technologie informacyjne i technologiczne. Tego nie da się osiągnąć bez kompetentnego personelu. Potencjałem tym trzeba umiejętnie zarządzać/kierować (dowodzić). Innej alternatywy nie ma, jeśli poważnie myśli się o rozwoju i odnoszeniu sukcesów, o perfekcyjnym poziomie realizacji zadań przez organizacje publiczne.

Ostatnie lata przyniosły głębokie przemiany w kraju, Europie i na świecie. Pogłębiający się proces umiędzynarodawiania licznych procesów uruchomił mechanizmy, które oddziałują na kwestie dotyczące postrzegania ludzi w organizacji i oddziaływania na personel. Przed organizacjami, w tym także publicznymi, pojawiły się nowe wyzwania dotyczące łączenia i integrowania często bardzo dynamicznych elementów oraz budowania jednego międzynarodowego systemu. Jest to zrozumiałe, ponieważ idea oddziaływania na personel ma pewne cechy uniwersalności, ma na celu efektywne wykorzystanie potencjału ludzkiego w każdej firmie (instytucji), niezależnie od tego, gdzie ona się znajduje i czym się zajmuje. Jednakże w tworzeniu ponadnarodowego modelu oddziaływania na personel nie można pozbyć się tego, co od lat jest integralną cechą poszczególnych nacji, tego co dany naród wyróżnia spośród innych. Ludziom trzeba dać szansę aktywnego uczestniczenia w procesach zachodzących w organizacji. Jest to nieodzowne jeśli realnie myślimy o odnoszeniu sukcesów, które w odniesieniu do organizacji publicznych nie zawsze mają wymiar konkretny; nie zawsze są mierzalne.

Z powyższym korespondują poglądy wielu teoretyków i praktyków. Celem głównym pracy dzisiejszych menedżerów (dowódców) jest ich przekonanie,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

że przyszłościowym kierunkiem w zarządzaniu jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, możliwość wywierania przez nich wpływu na pewne sprawy dotyczące organizacji, wynikiem czego będzie zadowolenie z pracy, poprawa wydajności oraz wzrost innowacyjności[91]. Aby to osiągnąć, należy korzystać z nowych metod organizacji i zarządzania zmierzających do demokratyzacji zarządzania [dowodzenia także — przyp. Z.Ś.], do upodmiotowienia personelu, dania okazji ludziom „bycia aktorem" w swojej pracy. Jednocześnie podczas dyskusji nad metodami oddziaływania na personel, główny problem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób zmienić nastawienie przełożonych do swoich podwładnych, w celu pokazania im, że osoby będące niżej w hierarchii organizacji są zdolne oraz mają ciekawe pomysły, mogące pomóc organizacji w jej funkcjonowaniu?

Zadane pytanie jest gatunkowo ciężkie i złożone, uzależnione od znacznej ilości czynników. W wielu przypadkach pojawia się problem dotyczący właściwego rozumienia zjawiska partycypacji pracowniczej i pogodzenia tego procesu z przejrzystością procesu decyzyjnego i innych kwestii wynikających z formalnego podziału zespołu na przełożonego i podwładnych.

Powyższa refleksja jest pochodną faktu, że obecnie nie ma jednolitości w kwestii dotyczącej co jest najistotniejsze (pierwszoplanowe) w zarządzaniu czy dowodzeniu dzisiejszymi organizacjami. Podobnie jak w licznych opracowaniach, tak i w praktyce wielu autorów wyraża zróżnicowane poglądy. Okazuje się, że stosowanie dotychczasowych tzw. wypróbowanych metod zarządzania (dowodzenia) nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Wynika to z wielu powodów. Nie należą do rzadkości przypadki odgórnego dyrygowania przebiegami procesów i abstrahowania od tego, kto je realizuje, jaki ma stosunek do swej organizacji i wykonywanej pracy. Często się zdarza, że przełożeni, przekazując do realizacji zadania, narzucają wręcz sposób ich wykonania, nie dbając o to, czy podwładny rozumie wagę tej pracy. Tak postępując, zaniedbują funkcję motywowania swoich współpracowników. Efektem tego jest mała innowacyjność personelu, wynikająca przede wszystkim z tego, że w znikomym zakresie wykorzystuje się ich zaangażowanie i pomysłowość. A przecież obecnie nie chodzi o takie postawy. W organizacjach publicznych potrzeba ludzi kreatywnych. Swym postępowaniem innowacyjnym powinni „zainfekować" innych i po osiągnięciu efektu synergiczności być postrzeganym nie tylko jako organizacja odnosząca sukcesy. Tego typu organizacja musi być wkomponowana w lokalną społeczność, być jej istotną częścią, korzystnie postrzeganą przez ludzi.

Obecnie obserwujemy postępujące zjawisko coraz większego udziału załogi w to, co ma miejsce w danej firmie (instytucji). Zapewne już w niedalekiej przyszłości rola personelu i partycypacji pracowniczej będzie odgrywała coraz większą

[91] Por.: M. Armstrong**,** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie,* Kraków 2000, s. 19–20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

rolę w organizacjach. Za tym przemawia chociażby fakt, iż obecnie coraz częściej odchodzi się od bezdusznego traktowania ludzi i zarządzania (dowodzenia) przez wydawanie poleceń. **Dzisiejszych pracowników** [niezależnie kto to jest — przyp. Z.Ś.] **nie satysfakcjonuje** tylko **rola wykonawcza**. Oczekują oni pracy bardziej złożonej, wzbogaconej o elementy decyzyjne; takiej, która stworzyłaby możliwości samodzielnego planowania, organizowania i kontroli. Organizacje przyszłości będą budowały swą pozycję na podstawie nowych metod zarządzania, gdzie przełożony nie będzie przełożonym wydającym polecenia, lecz liderem pozyskującym szacunek swoich podwładnych, a raczej współuczestników zachodzących zjawisk. Nikogo więc nie powinno dziwić, że poszukuje się takich rozwiązań, w których personel ma warunki do udziału w zarządzaniu realnymi procesami organizacji oraz aktywnie uczestniczy w rozstrzyganiu jej spraw. Takie postrzeganie personelu musi znaleźć odbicie w tworzonej strategii zarządzania organizacjami publicznymi, strategii, którą będzie realizowało nie tylko jej kierownictwo. Z takimi założeniami muszą identyfikować się wszystkie osoby organizacji publicznych.

Ciągle zmieniające się warunki stawiają menedżerom (dowódcom) coraz wyższe wymagania, muszą oni przewidywać zagrożenia, umiejętnie wykorzystywać możliwości. W rzeczywistości wiąże się to z coraz większą elastycznością, innowacyjnością, oryginalnością i nowatorstwem w działaniu i podejmowaniem skutecznych i efektywnych decyzji. Istotą tych działań będzie kompetentny i zaangażowany personel, który będzie utożsamiać się z organizacją, której jest członkiem. Ludzie zatrudnieni w danej firmie (instytucji) przyczyniają się do jej rozwoju, ale wymaga to od zarządzających umiejętności właściwego ich zmotywowania i przekonania ich o tym, że sukces całej organizacji zależy również od nich. Pracownicy są jej cennym zasobem, a ich wiedza i umiejętności odpowiednio wykorzystane przyczynią się do wizerunku firmy (instytucji) i pozycji na rynku.

Menedżerowie (dowódcy) powinni wychodzić naprzeciw wszelkim inicjatywom wywodzącym się ze strony podwładnych. Świadomość pracownika, że współuczestniczy w zarządzaniu organizacją spowoduje, że poczuje się za nie odpowiedzialny i będzie dążyć do jego rozwoju. Wykazanie się indywidualną twórczością jest możliwe jedynie w warunkach szerokiej partycypacji w projektowaniu, organizowaniu i realizacji oraz kontroli wykonywanych zadań. Decentralizacja władzy wydaje się być ważną cechą współczesnego zarządzania oraz skutecznym bodźcem motywacyjnym. Kadra zarządzająca wprowadzając programy partnerskiego uczestnictwa kadr w kierowaniu organizacją pozwoli spełnić rosnące oczekiwania pracowników, ale stanie się również instrumentem pozwalającym na wykorzystanie ich pełnego potencjału[92].

[92] M. Chyłek, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2011, nr 90, s. 182.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Ostatnie dwa dziesięciolecia są okresem rozkwitu form partycypacji pracowniczej na świecie. Rozwinęły się trzy podstawowe formy partycypacji pracowniczej:

— pośrednia (przedstawicielska),
— bezpośrednia (demokracja przy warsztacie pracy),
— finansowa (współudział w zysku lub własności firmy).

Partycypacja pracownicza sensu largo obejmuje udział pracowników w zarządzaniu i we własności firmy (instytucji). Partycypacja pracownicza *sensu stricto* to uczestniczenie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem na niektórych lub na wszystkich jego szczeblach, a także poza nim. System partycypacji funkcjonuje prawidłowo, gdy pracodawca jest zainteresowany i sam inicjuje różne formy uczestnictwa, upatrując w nich jeden z tańszych czynników wzrostu efektywności. Tak więc realizacja zasady partycypacji zależy od zbieżności dwóch grup interesów: pracowników (i ich potrzeb w zakresie samorealizacji) oraz pracodawców.

Obecnie partycypacja oznacza współudział lub współstanowienie o sprawach generalnych i szczegółowych organizacji. W szerszym ujęciu partycypacja wyraża współuczestnictwo bezpośrednie lub pośrednie (poprzez ciała lub organy przedstawicielskie) pracowników w podejmowaniu decyzji, w sprawach kontroli, a także współuczestnictwo polegające na konsultowaniu i opiniowaniu rozmaitych propozycji i wniosków dla potrzeb kierownictwa[93]. To możliwość uczestnictwa w procesach zarządzania (dowodzenia) wielu podmiotów (grup interesów) oprócz profesjonalnie do tego przygotowanych menedżerów (dowódców). Dobrze zmotywowany zaś personel jest gwarantem, że funkcjonowanie konkretnej organizacji publicznej będzie na wysokim poziomie. Zwłaszcza od osób na stanowiskach kierowniczych (dowódczych) wymaga to odpowiedniego przygotowania teoretycznego i dużych umiejętności z zakresu zarządzania, psychologii i wielu innych dziedzin. Nieodzowna jest wiedza z oddziaływania na personel, który z jednej strony jest szczególny, a z drugiej — bardzo wrażliwy. Pokłady ludzkiej aktywności mogą być uruchomione po spełnieniu licznych wymogów i pomyślnym rozwiązaniu różnorodnych problemów. Aby tego dokonać, należy wprowadzić odpowiednie metody wspomagające tworzenie innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego. Takie rozwiązanie to głównie przeświadczenie o tym, że nowoczesne organizacje i zatrudniona tam załoga muszą stanowić jedną harmonijną całość. Spełniony musi być jednak warunek, że przełożeni zmienią nastawienie do swoich podwładnych i zaczną traktować ich jak istoty myślące, mające określone potrzeby, przez których zaspokojenie mogą stać się lepszymi podwładnymi, a tym samym przyczynić się do rozwoju organizacji. W tej sytuacji nikogo nie powinno dziwić, że poszukuje się coraz to lepszych sposobów

[93] A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* Warszawa 2006, s. 75–76; por. tegoż, *Podstawy zarządzania firmą,* Warszawa 1995, s. 125.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

oddziaływania na personel, bo tam dostrzega się niewyczerpane pokłady możliwości zwiększenia efektywności firmy (instytucji).

Poczynione uwagi oraz analiza treści wielu opracowań pozwala stwierdzić, że zarządzanie przez partycypację to zespół działań, których celem jest stworzenie osobom zatrudnionym możliwości wysuwania inicjatyw i przejmowania przez nich odpowiedzialności w procesie pracy. Partycypacja pracownicza prowadzi do upodmiotowienia ludzi w procesie pracy i umożliwia człowiekowi samorealizację właśnie przez pracę oraz poprzez postrzeganie jej sensu i wysokiej wartości. Wówczas pracownik dąży do doskonalenia we wszystkim co czyni i do czego zmierza. Jednakże stworzenie i wdrażanie strategii „stawiania na personel" niesie ze sobą określone implikacje. Przede wszystkim odnoszą się one do przełożonych, którzy dążąc do umiejętnego wykorzystania potencjału ludzkiego, powinni przede wszystkim stymulować aktywność i motywować personel do zadań oraz słuchać ich uwag i opinii. Niebagatelne znaczenie ma tworzenie miłej, rodzinnej atmosfery w pracy i usprawnianie procesu komunikowania się z zatrudnionymi, którzy w pełni identyfikują się z celami organizacji i realizowanymi zadaniami.

Obecnie innej alternatywy nie ma. Przełożony musi traktować podwładnych nie tylko jako najcenniejszy zasób, ale również jako szczególnego rodzaju produkt na rynku wewnętrznym. To zaś oznacza, między innymi, iż ten „klient" danej organizacji publicznej, wraz ze swoimi potrzebami i oczekiwaniami, współtworzy normy, wartości i kulturę swego środowiska pracy. Firma (instytucja) powinna więc dbać o to, aby ten „klient" długo był ich, aby chciał pracować i identyfikował się w pełni z tym, co robi i gdzie to czyni. Pozytywnie nastawiony pracownik to także najlepszy marketingowiec danej organizacji publicznej, co nie pozostanie bez wpływu np. podczas procesu pozyskiwania kandydatów. Ponadto zaakcentowana partycypacja pracownicza stanowi dobry sposób na podwyższanie kwalifikacji, co w regionach, gdzie bezrobocie jest stosunkowo duże, może mieć istotne znaczenie.

Znaczenie personelu w dzisiejszej organizacji, przemawia za tym, aby **kwestiom ludzkim nadać znaczenie strategiczne i pierwszoplanowe** zarazem. W każdej firmie (instytucji) należy dążyć do stworzenia nie tylko efektywnego systemu pozyskiwania wartościowego personelu. Równie ważne staje się podejmowanie działań zmierzających do ich rozwoju (inwestowania) i utrzymania w organizacji. Trzeba tak postępować, aby inwestycja w ludzi była inwestycją udaną. Równolegle nieodzowne jest podejmowanie działań systemowych dotyczących możliwych zabiegów (czynności) zmierzających do większego zaangażowania pracowniczego i pełnej identyfikacji z miejscem pracy oraz wykonywanymi czynnościami (realizowanymi zadaniami). Chociażby w tym celu nieodzowna jest prezentacja wybranych metod wspomagających innowacyjność i partycypację oraz tych zabiegów, które są swego rodzaju narzędziem wspomagającym partycypację i zespołowość w rozwiązywaniu różnych problemów, nie tylko związanych z jakością i efektywnością realizowanych zadań, ale również ukierunkowanych na angażowanie personelu do udziału w zarządzaniu (dowodzeniu).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

W złożonym procesie oddziaływania na personel organizacji publicznych dość istotna jest jeszcze jedna kwestia. Stare porzekadło brzmi: *jaki pan, taki kram*. Aby osiągnąć pożądany stan rzeczy, należy przede wszystkim zmierzać do zmiany nastawienia i postaw przełożonych. Muszą zrozumieć, że dla dobra organizacji, jej pozycji w skali mikro i makro, **nieodzowny jest proludzki stosunek do personelu**. Niezbędne są zabiegi ukierunkowane na wzrost kompetencji szefów, w tym także na szeroką sferę współpracy i poprawnego oddziaływania na ludźmi. Na taką konieczność składa się kilka przesłanek. Ich wymienianie nie jest możliwe chociażby z faktu, że do każdej zbiorowości (zespołu) trzeba dobierać inne narzędzia i techniki oddziaływania na personel; każdego człowieka trzeba traktować indywidualnie.

Organizacje publiczne choć w odniesieniu do innych firm charakteryzują się odmiennością, to jednak wkomponowane są w otaczającą je rzeczywistość. W czasach umiędzynarodawiania wielu procesów, działania w środowisku wielokulturowym, przełożonym, aby mogli poprawnie spełniać określone funkcje, konieczna jest wiedza o charakterze interdyscyplinarnym. Trzeba więc pogodzić przygotowanie ogólne ze specjalizacją. Niezależnie jednak od specjalizacji przełożeni zawsze powinni pamiętać, że mają do czynienia z ludźmi i to personel musi znajdować się w centrum zainteresowania menedżerów (dowódców) dzisiejszej i przyszłej organizacji publicznej. W podejmowanych działaniach można jednak uwzględniać kilka zasad. Przede wszystkim należy pamiętać o tym, że warunki funkcjonowania każdej organizacji są inne, inni też zatrudnieni są tam ludzie. Ponadto sukcesy odniesione w jednej organizacji, nawet instytucji tej samej branży, nie mogą być przesłanką, że sprawdzą się gdzie indziej. W każdym przypadku do poszczególnych urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników trzeba podchodzić indywidualnie, każdego należy traktować podmiotowo. Dobrze służy temu właściwy klimat i kultura organizacji, a także oparta na jasnych i przejrzystych procedurach spójna polityka personalna, gwarantująca optymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego zatrudnionych oraz realizacji ich osobistych aspiracji i ambicji zawodowych przy pełnej identyfikacji z celami organizacji. W wielu przypadkach równie istotne będzie poczucie misji społecznej danej osoby.

Kwestie personelu organizacji publicznych należy ujmować w szerokim wymiarze. To nie tylko zagadnienia związane z zatrudnieniem i dotyczące pracy (spełniania określonej funkcji). W tej kwestii chodzi o coś więcej. Znacznie szersze jest też postrzeganie każdej osoby, zespołów i grup oraz całej załogi. Oprócz spraw czysto formalnych w oddziaływaniu na ludzi chodzi o stworzenie sprzyjającego klimatu pracy i współpracy oraz możliwości rozwoju i awansu pracownikom, którzy w istotnym wymiarze partycypują w osiąganiu celów organizacji, co jest nadrzędną kategorią ich jednoczącą. To strategiczne, wewnętrznie spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem (dowodzeniem) i rozwojem organizacji publicznej. Nie jest więc to zbiór tylko zasad

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

postępowania z personelem, ale system powiązań między wieloma procesami i elementami strukturalnymi firmy (instytucji), który ma skutkować coraz większym zaangażowaniem i efektywnością działań. Ma on także zaowocować dodatkową, wewnętrzną mobilizacją ludzi organizacji publicznej do działania, a nie zmuszaniem ich do tego drogą innych przedsięwzięć czy oddziaływań administracyjnych. Innymi słowy, oznacza to wytworzenie sprzyjającego klimatu pomiędzy kierownictwem i personelem, swego rodzaju porozumienia, które będzie oferować pracę w pełni satysfakcjonującą urzędnika, żołnierza funkcjonariusza czy pracownika lojalnego, zaangażowanego i posiadającego określone motywacje. Oprócz akcentowanych już rozstrzygnięć musi być też opracowany racjonalny system wewnętrznego przepływu personelu w firmie (instytucji) oraz stworzenie czytelnych reguł selekcji i awansowania, co oprócz uwiarygodnienia procedur w odniesieniu do ludzi, będzie wspierać strategię organizacji publicznej.

Zmaterializowanie się filozofii postrzegania ludzi jako cennego kapitału organizacji nie jest aktem jednorazowym, wymaga czasu i znacznego wysiłku ze strony kierownictwa firmy (instytucji). W społeczny kapitał, jakim są ludzie, trzeba ciągle inwestować, bo potrafi się on nieustannie rozwijać. Innej strategii oddziaływania na personel nie ma. Tylko **systemowe i strategiczne podejście do kwestii oddziaływania na personel może przynieść sukces organizacji publicznej**.

Zarządzanie (dowodzenie) dzisiejszymi organizacjami publicznymi bardzo się komplikuje. Składa się na to wiele różnorodnych czynników. Nie zmienia to jednak faktu, że proces ten, podlegający rozmaitym uwarunkowaniom i zmienności ze względu na miejsce i czas, do końca nie poddaje się wcześniej wypracowanym (ustalonym) regułom i procedurom. Różne są sposoby kształtowania racjonalności procesów decyzyjnych podczas pozyskiwania ludzi i współpracy z już zatrudnionymi. Ukształtowanie jednak zespołu pracowniczego (zadaniowego) to dopiero początek długiego okresu współpracy z pozyskanymi urzędnikami, żołnierzami i funkcjonariuszami czy pracownikami. Podczas jej trwania bardzo istotne będzie wykształcenie właściwego klimatu, który zagwarantuje nie tylko osiąganie nakreślonych celów, ale również wytworzy sprzyjającą atmosferę do osiągania jeszcze lepszych rezultatów, a ludzie będą chcieli pracować (działać) efektywnie, z korzyścią dla organizacji i społeczności.

W dążeniu do osiągnięcia takiego celu trzeba uwzględniać i stosować w praktyce wiele czynników, które są bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Wśród nich miejsce szczególne zajmują działania skierowane na współudział personelu w rozstrzyganiu niektórych spraw, zwłaszcza związanych z tym, co robią. Istotne znaczenie mają wszystkie te zabiegi, które spełniają rolę motywatorów. Ważne jest również, aby reguły „gry" były przejrzyste (czytelne) i nie zmieniały się zbyt często. Każda z osób potrzebuje bowiem czasu, aby zaakceptować (lub nie) przyjęte zasady i poprzez swoją postawę (wykonywanie obowiązków służbowych) oczekiwać reakcji przełożonego. Jeśli więc wspomniane reguły będą często

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

zmieniane, będą towarzyszyły zmianie przełożonego, to personel nie nadąży za zmianami i nikogo nie powinna dziwić postawa zniechęcenia lub zmęczenia, która będzie iść w parze ze spadkiem zaangażowania i wypalenia zawodowego; w takiej sytuacji pokłady aktywności poszczególnych osób, jak i zespołów stosunkowo szybko się wyczerpią. **Polityka personalna organizacji ma być wiarygodna** i tylko wtedy urzędnicy, żołnierze, funkcjonariusze i pracownicy będą przekonani o poważnym ich traktowaniu; będą mieć świadomość nader poważnego ich postrzegania i traktowania.

Wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, wewnętrznej motywacji i mobilizacji nie da się osiągnąć szybko. Na to potrzeba czasu i odpowiedniego klimatu. Musi być też stosowna kultura organizacji, którą mogą wykształcić rzesze oddanych ludzi, wierzących w sukces firmy (instytucji) i dostrzegających możliwość dalszego doskonalenia tego co czynią i jak są postrzegani w wymiarze społecznym. To zaś oznacza, iż trzeba czasu, aby pozycja i kultura oraz system pozamaterialnych wartości nabrał cech trwałych; by nie było to kwestią splotu sprzyjających, a jednocześnie szybko przemijających okoliczności.

Ludzie w systemie zarządzania (dowodzenia) organizacją publiczną są jej zasadniczym podmiotem. To także najcenniejszy kapitał, w który trzeba nieustannie inwestować. Konieczne jest również poprawne oddziaływanie na ten kapitał. Personel to cenne źródło sukcesów organizacji, o czym należy pamiętać nie tylko przez pryzmat osiągnięć teraźniejszości, ale także przyszłości. Osiągnięty stan nie jest wartością stałą, podobnie jak inne zjawiska jest podatny na różnego rodzaju zdarzenia.

W odniesieniu do organizacji publicznych niebagatelne znaczenie ma jeszcze jeden fakt. W każdej sytuacji przełożeni muszą zdawać sobie sprawę, że funkcjonują w pewnym środowisku, a ich relacje z określonymi grupami interesów (pracownicy, samorządy, społeczności lokalne, dostawcy, instytucje finansowe) mają wpływ na reputację, długookresowe wyniki oraz pozycję organizacji publicznej, jak np. Policji i jej postrzeganie. Nie pozostanie to bez wpływu na pobudzenie aktywności obywatelskiej na rzecz bezpieczeństwa i bezpieczeństwa społeczności lokalnych[94]. Koresponduje to z tezą, że bezpieczeństwo społeczności lokalnych daje podstawę do właściwego funkcjonowania nie tylko poszczególnym mieszkańcom i małym wspólnotom, ale w ujęciu globalnym decyduje o kondycji państw. Zaspokojenie jednej z podstawowych potrzeb człowieka, jakim jest poczucie bezpieczeństwa, wymaga podejmowania licznych przedsięwzięć, głównie ukierunkowanych na zapobieganie niepożądanym zjawiskom. Niejednokrotnie efekty takiej aktywności widoczne są dopiero po wielu latach, a jednocześnie wymagają podejmowania wielokierunkowych działań angażujących różne podmioty[95].

[94] Szerzej na ten temat: A. Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych,* Warszawa 2009.

[95] http://zbadane.pl/nauki-spoleczne/bezpieczenstwo/europejska-siec-prewencji-kryminalnej-a-bezpieczenstwo-spolecznosci-lokalnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Ludzie organizacji publicznych są materią nader delikatną. Wymagają szczególnego traktowania jeśli poważnie myśli się o odnoszeniu sukcesów, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej. Nie zawsze jest to zrozumiałe dla podwładnych, zwłaszcza przez pryzmat rozstrzygnięć spraw bieżących. Przełożeni oddziałując na personel podejmują wiele decyzji kadrowych (pracowniczych). Nie zawsze są one zbieżne z oczekiwaniami podwładnych. Niekiedy ocena rozstrzygnięć jest możliwa po pewnym czasie. Wtedy też niejednokrotnie optyka postrzegania zjawiska jest odmienna od tej, która była wcześniej. Podwładni na ogół dostrzegają swój interes dokonywanych rozstrzygnięć personalnych. Znacznie gorzej jest im widzieć i uwzględniać w swych ocenach interes organizacji publicznej i to, co wynika ze strategii jej funkcjonowania w konkretnym środowisku społecznym.

3.3. Strategia punktem wyjścia

Personel organizacji publicznej jest nader delikatną materią. Oddziałując na niego można [i należy — przyp. Z.Ś.] stosować różne metody postępowania i (lub) rozwiązywania pojawiających się problemów osobowych. Jednakże w kontekście sygnalizowanych warunków funkcjonowania organizacji kategorią pierwszoplanową, nadrzędną w stosunku do innych kwestii, powinno być myślenie strategiczne. Koresponduje to z tezą, że na drodze do osiągnięcia wysokiego poziomu kompetencji przedstawicieli organizacji publicznych potrzeba czasu, wysiłku i konsekwencji w działaniu.

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych nie pozostają bez wpływu na kwestie związane z ich zarządzaniem (dowodzeniem). Ono również zmienia się, przy czym od lat kategorią nadrzędną są paradygmaty zarządzania strategicznego[96]. Tego rodzaju oddziaływanie ma wymiar odnoszący się do całości firmy (instytucji), dotyczy także kwestii ludzkich we wszystkich instytucjach publicznych[97]. Aby zagadnienia te mogły być realne i przynieść spodziewane efekty, muszą być wkomponowane w ogólną strategię konkretnej organizacji i korespondować z założeniami zarządzania strategicznego. Tylko wtedy realne będzie osiągnięcie założonych celów, w tym także dotyczących personelu.

Personel to jeden z elementów strategicznych każdej organizacji, który decyduje o efektywnym wykorzystaniu pozostałych zasobów każdej firmy (instytucji). W odniesieniu do ludzi trzeba więc podejmować określone decyzje, zmierzające przede wszystkim do pozyskania wartościowych osób, które będą

[96] A. Letkiewicz, *Strategia w nowoczesnej organizacji* [w:] *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu,* Szczytno 2011, s. 393–394.

[97] J. Ławicki, *Personel jako principium sprawnego funkcjonowania instytucji publicznych* [w:] *Public Management 2011. Funkcjonowanie...*, s. 441–447.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

się identyfikowały z tym, co robią i gdzie to czynią. Istotne jest także, aby ich postawy były ze wszech miar korzystne dla organizacji, aby zaangażowanie i przywiązanie do firmy (instytucji) oraz dążenie do poprawy jej kondycji było czymś naturalnym. Kwestią nader złożoną pozostaje sposób osiągnięcia założonego celu, zwłaszcza w sytuacji nieustannie zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji publicznych i tak zróżnicowanej gamy zadań przez nie realizowanych.

Takie okoliczności generują szczególne warunki (okoliczności), które w niezbyt odległej przeszłości nie były istotne. Obecnie w podejmowanych działaniach istotne jest także, aby uwzględniać założenia strategiczne. One to nakreślają optykę postrzegania i rozwiązywania problemów w dłuższym czasie. Koresponduje to więc z tezą, że efektywnego personelu, zmotywowanej załogi, nie da się zbudować szybko. Trzeba wiele wysiłku, wytrwałości i konsekwencji w działaniu, aby podejmowane działania zakończyły się sukcesem. Musi być stworzony plan, który będzie realizowany niezależnie od tego kto będzie stać na czele organizacji. Do kwestii ludzkich nie można podchodzić inaczej. Tylko podejście strategiczne gwarantuje osiągnięcie założonych celów w określonej perspektywie czasowej.

Nieprzypadkowo więc zarządzanie strategiczne określa się jako plan, który wyznacza decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytety i działania skierowane na osiągnięcie określonych celów strategicznych. Jednak w obecnej sytuacji takie określenie zarządzania, czy też gospodarowania, to coś więcej, ma znacznie szersze znaczenie. To sposób myślenia o zarządzaniu (dowodzeniu), a zarazem sposób podejścia do możliwości i wyzwań pojawiających się przed organizacjami publicznymi. Tak rozumiane zarządzanie stanowi kompleksowy, ciągły proces nastawiony na formułowanie strategii. To ona musi zostać skutecznie wdrożona, by sprzyjała wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia dla kategorii nadrzędnej, jaką jest osiągnięcie celów strategicznych. Przy czym, co należy mocno zaakcentować, dzisiejsze zarządzanie (z wyraźnym akcentem na zarządzanie strategiczne) powstaje jako skomplikowany, wieloaspektowy proces decyzyjny i prognostyczny w samej organizacji. Godne zaakcentowania jest to, że uwzględnia się w niej liczne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, tak w wymiarze horyzontalnym, jak i wertykalnym, czyli bieżącej i planowej działalności, a których dążeniem jest osiągnięcie przez firmę (instytucję) określonych celów, w tym także społecznych, co w wielu przypadkach jest podstawą działania organizacji publicznych.

W kontekście zasygnalizowanych kwestii zasadne jest przybliżyć określenie dotyczące zarządzania strategicznego, które pojmowane jest jako *zespół determinant funkcjonowania przedsiębiorstwa, jako swoista filozofia jego istnienia i rozwoju — jest zdolnością* do bieżącej adaptacji w zmieniających się warunkach zewnętrznych oraz do prognozowania *z dużym wyprzedzeniem przyszłych zdarzeń.* Z przytoczonego określenia i analizy struktury pojęcia można wysnuć wniosek, że **zarządzanie strategiczne** jest postrzegane (rozumiane) jako realizacja

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

opracowanej strategii. Można przedstawić je jako proces złożony z trzech etapów: analizy; planowania; realizacji (wykonania).

W sensie czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie zaś narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów firmy (instytucji) i jej otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju. To także dążenie do sformułowania określonych wniosków co do realizacji przewidzianych zadań. Analiza strategiczna daje zatem odpowiedź na pytanie, w jakich warunkach będzie działała organizacja w przyszłości i jakie ma możliwości dostosowania się do nich. Końcowym etapem jest określenie i ocena pozycji strategicznej organizacji publicznej. Analiza strategiczna jest więc punktem wyjścia do dalszych działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonych celów strategicznych.

Istotnym elementem zarządzania strategicznego jest planowanie. Jego głównym celem jest ustalenie strategii działania oraz określenie środków nieodzownych do jej realizacji. Koresponduje to ze stwierdzeniem, że przez strategię rozumie się wzorzec lub plan integrujący główne cele polityki i sekwencje działań w spójną całość. Innymi słowy — strategia dotyczy kompleksowej działalności organizacji, a nie określonych jej wycinków. Jest to zatem celowy sposób działania, mający zapewnić całościowe widzenie organizacji, zsynchronizowane i zharmonizowane. Tak rozumiane zarządzanie strategiczne nie może nie dotyczyć kwestii ludzkich — elementu decydującego o pozycji i kondycji każdej organizacji publicznej.

W licznych opracowaniach dotyczących kwestii strategicznych zawartych jest wiele wskazówek odnośnie do planowania. Na użytek tej publikacji przybliżę kilka z nich. Przede wszystkim trzeba wspomnieć o tym, że planowanie strategiczne polega na rozważeniu opcji strategicznych dotyczących tempa i kierunku wzrostu organizacji, sposobu przygotowania się do realizacji planowanych zadań, podziału środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia i elementy składowe organizacji publicznej postrzeganej jako system. Planowanie strategiczne powinno zakończyć się opracowaniem różnych koncepcji opartych na kilku scenariuszach przyszłości o dużym stopniu prawdopodobieństwa i różnym stopniu optymizmu, pojmowanym przede wszystkim jako poziom realności wykonania przewidywanych zadań. Zderzenie tych propozycji ma skutkować wygenerowaniem rozwiązania w miarę optymalnego, które zostanie przyjęte jako strategiczna koncepcja postępowania.

Spełnienie powyższego wymogu jest początkiem kolejnego etapu, którym jest realizacja strategii. Stanowi on ciąg decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym rozstrzygających najważniejsze problemy w odniesieniu do personelu, inwestycji, struktur, procedur, finansów, których celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i czuwanie nad sprawnym przebiegiem jego realizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Poruszając kwestie zarządzania strategicznego, nie można pominąć zagadnień misji. Powszechnie przyjmuje się, że **misja organizacji** to przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres działalności danej firmy (instytucji). Jej misja to samookreślenie w kategoriach:

1) Po co istnieje, działa?
2) Do czego dąży?
3) Co ma osiągnąć?

Nierzadko pojęcie misji jest mylone z wizją, która wyobraża przyszły stan organizacji, taki, który chce ona osiągnąć w określonym czasie. **Misja wyznacza punkty wyjściowe** i filozofię działania organizacji, a wizja — pożądaną przyszłość. Wizja jest rodzajem zadania, które jest mniej precyzyjne niż cel firmy (instytucji). Nie wdając się w polemikę, dla każdego przełożonego najistotniejszy powinien być fakt, że przyszłość organizacji publicznej będą tworzyć ludzie. To od ich postaw i zaangażowania będzie w znacznym stopniu zależeć, jak zamiary strategiczne kierownictwa firmy (instytucji) się zmaterializują i jak to wpłynie na jej funkcjonowanie.

Innymi słowy — opracowanie i wdrożenie strategii organizacji publicznej oznacza dokonanie stosownych rozstrzygnięć oraz określenie zasobów, jakie są niezbędne do przetrwania i rozwoju. Strategia konkretyzuje działania także w odniesieniu do personelu.

3.4. Konieczność doskonalenia kompetencji

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji zmieniają się w tempie dotychczas nienotowanym. Nie pozostaje to bez wpływu na personel, zwłaszcza jego kompetencje, które ciągle powinny być adekwatne do wymagań teraźniejszości i stanowić gwarancję efektywnego rozstrzygania spraw (problemów) przyszłości. Złożoność otoczenia i wielowymiarowość jego oddziaływania na organizację publiczną skłania do podejmowania trudu stałego określania: Kim jesteśmy? Kim chcielibyśmy być w przyszłości? Jak jesteśmy odbierani w naszym otoczeniu? Co chcemy osiągnąć? W sytuacji gdy trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi nader złożona jest kwestia sprawowania funkcji kierowniczych (dowódczych). Przełożony pozbawiony zdolności antycypowania szans i zagrożeń w różnych sytuacjach i układach warunków, przy różnym stopniu szczegółowości informacji ogranicza kierunki działania i stwarza zagrożenie podejmowania decyzji nieefektywnych. Prawdziwą wartość przełożonego poznaje się w chwili, gdy swoje kompetencje potrafi wykorzystać w odpowiednim momencie. Te dwie cechy udaje się połączyć niezwykle rzadko i niekoniecznie prym wiodą absolwenci renomowanych uczelni. Wiele zależy w tym przypadku od osobistego doświadczenia, zdolności koncentracji, organizacji czasu, osobowości przełożonego. Ponadto trzeba pamiętać o tym, że obecnie nie ma miejsca dla konserwatystów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i konserwatyzmu[98]. Na czele organizacji publicznych muszą stać osoby zorientowane na przyszłość, uosabiające samodzielność, twórcze myślenie, niezależność i gotowość do podejmowania ryzyka, a także potrafiące stosować coraz bardziej wyrafinowane narzędzia zarządzania/kierowania (dowodzenia) i wprowadzające jego zasady do praktyki oraz potrafiące zarządzać wiedzą — potencjałem intelektualnym kierowanej (dowodzonej) organizacji publicznej. Jednak aby to było możliwe, trzeba wytworzyć w niej klimat sprzyjający inwestowaniu w personel i samorealizacji poszczególnych osób.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy są zgodni, że obecnie warunkiem do budowania pozycji jest innowacyjność w sensie technicznym i organizacyjnym. Tego nie da się osiągnąć bez wysokich i nieustannie „odnawianych" kwalifikacji zatrudnionego personelu. Obecnie trzeba przygotowywać się nie do tego co jest, a do tego co będzie w przyszłości, co z dużą mocą odnosi się do organizacji publicznych. Zwłaszcza w tego typu firmach (instytucjach) nie można dać się zaskoczyć temu, co niesie życie, zmieniające się otoczenie czy oczekiwania społeczeństwa.

Przeobrażenia cywilizacyjne, głównie ścieśnianie się czasu i odległości oraz tworzenie transnarodowych przestrzeni, wpływają na postawy i zachowania pracownicze. Człowiekowi „usytuowanemu" w nowych warunkach przychodzi balansować między środowiskiem lokalnym, regionalnym i globalnym, między tym, co wyznaczyło jego korzenie, a tym, co najprawdopodobniej pozbawi go tożsamości narodowej, kulturowej itp. Wyznacznikiem człowieka będzie więc raczej obywatelstwo niż narodowość[99]. W każdych okolicznościach sprawą istotną, jeśli nie pierwszoplanową, będą kompetencje danej osoby i to niezależnie od miejsca zajmowanego w strukturze organizacji publicznej. Przy czym nie można pominąć faktu, wręcz potrzeby, nieustannego monitorowania istniejącego stanu rzeczy i reagowania na pojawiające się zakłócenia środowiska, które bezpośrednio lub pośrednio mogą rzutować na personel i jego efektywność działania.

Raz jeszcze zaakcentuję, że na funkcjonowanie organizacji publicznych wpływa wiele czynników. Z ich analizy wynika wiele wniosków, które należy uwzględniać w codziennej działalności. W całej rozciągłości koresponduje to z wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym personelu, a przełożonych w szczególności. W kategoriach otoczenia ukazują konieczność dostrzegania szerokiego kontekstu działania danej firmy (instytucji). Nieustannie trzeba monitorować dokonujące się zmiany, które w wymiarze strategicznym wpływają na rozwiązania przyjmowane w organizacji, na jej strategię i realizację zadań. Dla przykładu trudno wyobrazić sobie nieznajomość prawa, które jednoznacznie określa pewne zjawiska i (lub) nakazuje dokonywać rozstrzygnięć, np. związanych z użyciem środków przemocy. Podobnie jest w odniesieniu do sytuacji

[98] Por.: B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe...*, s. 15.

[99] *Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji*, red. E. Okoń-Horodyńska, Kraków 2007, s. 86.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

politycznej. Chociaż pewne zjawiska globalizacyjne nie uwzględniają aliansów politycznych, to dla wielu organizacji ma istotne znaczenie, chociażby pod kątem jak układają się stosunki polityczne macierzystego państwa z innymi. Podobne refleksje odnoszą się do kwestii społeczno-ekonomicznych.

Systematycznie należy analizować warunki otoczenia organizacji publicznej. Na bieżąco trzeba monitorować to, co dzieje się wokół nich, jak zachowuje się społeczeństwo, interesariusze, a także potencjalny „przeciwnik" (obiekt oddziaływania) i (lub) źródło ewentualnego zagrożenia. Innego wyjścia nie ma, bowiem otoczenie to zespół warunków funkcjonowania firmy (instytucji), wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju, regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, społecznym, a nawet w określonej strefie klimatycznej. Cechą tego otoczenia jest to, że bardzo silnie określa możliwości funkcjonowania i rozwoju organizacji, które nie jest w stanie zmienić tych warunków[100]. Fakty te raz jeszcze mocno akcentują potrzebę pamiętania o personelu, przymusie jego rozwoju i dostrzegania wśród ludzi ważnego czynnika wzrostu poziomu profesjonalizmu. Nieodzowna jest także nieustanna koncentracja organizacji na usprawnianiu własnej infrastruktury, rozwoju kultury, stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania (dowodzenia) oraz pionierskich rozwiązań technologicznych i operacyjnych. Zachodzące procesy nie eliminują, ale wręcz dynamizują procesy globalizacji intelektualnej, która polega na coraz lepszym rozumieniu różnorodności kulturowych i potrzeby współpracy między ludźmi, organizacjami i narodami. W efekcie wiele argumentów przemawia za tym, że nowoczesna organizacja to firma zinternacjonalizowana[101]. W tym względzie wielce interesujące są wyniki badań dotyczące transformacji ustrojowej i internacjonalizacji naszej gospodarki. Tylko w latach 1988–2003 nastąpił 3-krotny wzrost liczby prywatnych firm, a w odniesieniu do eksporterów nastąpił wzrost 90-krotny[102].

Przybliżone refleksje można skonstatować w sposób następujący. Organizacja reaguje na otoczenie, ponieważ proces formułowania strategii musi uwzględniać otoczenie, w jakim działa i w jakim będzie funkcjonowała w przyszłości, przy czym trzeba podkreślić, że to organizacja jest inicjująca, ponieważ proces formułowania strategii wiąże się z wyborem środowiska, w którym będzie działać w przyszłości. Istotna jest także umiejętność wykorzystania szans i minimalizacja mogących się pojawić zagrożeń.

Dla zapewnienia dużej efektywności trzeba podejmować działania eliminujące ewentualne zaskoczenie. Z reguły na przeobrażanie warunków

[100] J. Klimek, *A co z naszą przedsiębiorczością?,* Toruń 2005, s. 79.

[101] M.K. Nowakowski, *Przedsiębiorstwo przyszłości, nowe paradygmaty zarządzania europejskiego,* Warszawa 2003, s. 89. Szerzej na ten temat: M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa" 2007, nr 10.

[102] J. Cieślik, *Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji,* http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/90/902/PWWG%20Psychologia_4%202012.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

funkcjonowania trzeba zareagować zmianą w organizacji. Ważne jest przy tym, aby konieczność przeprowadzenia zmiany nie była czymś, co spada, jak grom z jasnego nieba. Dzięki monitorowaniu otoczenia, zachowań klientów i interesariuszy czy zagrożeń bezpieczeństwa wewnętrznego zasadność zmiany powinna narodzić się w organizacji, wśród personelu. To on powinien wygenerować pierwsze sygnały dotyczące potrzeby zareagowania na zmiany warunków funkcjonowania organizacji publicznej. Żeby tak było, nieodzowna jest kompetentna załoga, która ma odwagę podejmować nowe wyzwania i optymistycznie, a zarazem realistycznie, patrzeć w przód i śmiało stawiać czoła mogącym pojawić się problemom. Niedostrzeganie ich lub przechodzenie bez reakcji może nieść ze sobą skutki niezbyt przyjemne, a przecież nie o to chodzi.

Ewolucyjne czy rewolucyjne zmiany „reguł gry" (funkcjonowania organizacji) stwarzają ograniczoną przewidywalność kolejności i zakresu przeobrażeń, ich tempa, skali oddziaływania oraz związków z dotychczas obserwowanymi zjawiskami i procesami. Coraz częściej okazuje się, że źródłem sprawności organizacji publicznych staje się nie tyle umiejętność rozwiązywania problemów, ile szybkość ich identyfikacji, strukturyzacji, analizy i zrozumienia. Oznacza to, że istotne staje się posiadanie wiedzy zarówno o otoczeniu organizacji, które może stwarzać w przyszłości mniej lub bardziej sprzyjające warunki ich rozwoju, jak i o samych firmach (instytucjach). Konieczne jest więc zrezygnowanie z prymatu metod intuicji i doświadczenia osobistego jako podstawowych elementów w zarządzaniu (dowodzeniu) organizacją oraz zmiana paradygmatów działania. Trzeba stawiać na ludzi i ich kompetencje, aby odważnie i z dużym prawdopodobieństwem odniesienia sukcesu podejmować nowe wyzwania. Koresponduje to z jedną z cech P.F. Druckera charakteryzujących zarządzanie. Czwarta zasada traktuje bowiem o tym, że zarządzanie powinno doprowadzić do takiego stanu, by organizacja była zdolna do uczenia się, czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, a więc nabywania nowych umiejętności, możliwości i wzorców działania. Pozostaje to w ścisłym związku z tym, co akcentuje B.R. Kuc. Według niego menedżerowie muszą wiedzieć, umieć, chcieć i lubić oddziaływać na innych ludzi, tj. nimi kierować[103]. Wtedy też będzie można mówić o urzeczywistnieniu się postulatu, przewijającego się przez większość wypowiedzi i deklaracji zespołów kierowniczych o demokratycznych skłonnościach, a mianowicie pełnej partycypacji personelu w zarządzaniu organizacją, tworzeniu wspólnej wizji i stymulowaniu podwładnych do podejmowania decyzji. Innej drogi nie ma. Dzisiaj organizacje muszą nieustannie poszukiwać sposobów przeciwdziałania stagnacji czy nawet upadkowi[104]. Postulat ten w całej rozciągłości odnosi się także do organizacji publicznych, a fakt, że są to firmy (instytucje)

[103] B.R., Kuc, *Zarządzanie doskonałe...,* s. 75.

[104] Por.: J. Machaczka, *Doskonałość w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 3, s. 7–8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

budżetowe wcale nie zwalnia ich z walki o doskonalenie siebie jako specyficznego systemu i zatrudnionego personelu. Przecież to personel danej organizacji jest jej wartością najistotniejszą, co podkreśla konieczność nieustannego zatroskania o poziom kompetencji poszczególnych osób, jak i całych zespołów. Przy czym powszechnie akceptowane zasady andragogiki akcentują kwestie związane z kompetencjami kluczowymi, które należy postrzegać jako najważniejsze i podstawowe umiejętności, które człowiek powinien rozwijać w trakcie swojego życia, żeby osiągnąć sukces w życiu zawodowym i prywatnym[105].

Praktycy akcentują jeszcze jedną kwestię. Podkreślają, że w każdej sytuacji rozwój organizacji, zgodny ze strategią, nigdy nie może być jednostronny. Jakaś jednostka lub grupa (organizacja) może wpływać na zmianę, czy nadawać jej kształt, ale cały proces zawsze zależy od złożoności wzorców wzajemnych połączeń, których nigdy nie da się w pełni przewidzieć ani kontrolować. Wzorzec organizacji, który ujawnia się z biegiem czasu, jest produktem procesów i relacji zachodzących w sposób nieskrępowany i ewolucyjny. Jedne formy znikają, a inne pozostają dzięki przeobrażeniom kontrolowanym przez procesy odwołujące się do samych siebie. Jednostki i organizacje mają zdolność wpływania na ten proces przez wybieranie takiego obrazu samych siebie, który ma kierować ich działaniami, a zatem pomagać w kształtowaniu ich przyszłości. Nieliczne tylko organizacje mogą wpływać nie tylko na samych siebie, ale także na swoje (szeroko rozumiane) otoczenie. Pomijając te wyjątki od reguły, dla większości organizacji przyszłość w coraz większym stopniu zaczyna należeć do rozlewającej się niepewności, w której powstają oazy stabilnego porządku i względnej pewności. Coś musi być „pewne", inaczej powstaje wrażenie bałaganu, a nawet chaosu. Spełnianie pewnych minimalnych wymagań nie gwarantuje ani przetrwania, ani tym bardziej rozwoju. Skuteczność działania stawia również inne oczekiwania[106]. Należy podkreślić jeszcze jeden fakt. Sprawność organizacji jest zależna od wzajemnego powiązania (harmonii) między strategią, strukturą, technologią, zaangażowaniem i potrzebami ludzi oraz otoczeniem. W rozmaitych warunkach panujących w otoczeniu niektóre rodzaje organizacji są bardziej zdolne do przetrwania niż inne, a ponieważ relacje między organizacją a otoczeniem powstają w wyniku wyboru dokonywanego przez ludzi (personel), mogą one zostać niewłaściwie przystosowane.

Wśród ośmiu kompetencji kluczowych, akcentowanych przez Unię Europejską, miejsce szczególne zajmują **kompetencje społeczne i obywatelskie**. Są one istotne także w kontekście poruszanych kwestii. Uwzględniają wszystkie formy

[105] *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie — europejskie ramy odniesienia* to załącznik do zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, opublikowanego w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej z dnia 30 grudnia 2006 r./L 394.

[106] R.B. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne...*, s. 272.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

zachowań, których możemy potrzebować, aby skutecznie uczestniczyć w życiu prywatnym i zawodowym.

I tak, kompetencje społeczne stają się w dzisiejszych czasach coraz bardziej istotne, ponieważ społeczeństwa są dużo bardziej zróżnicowane niż kiedyś. Na kompetencje społeczne składają się m.in.: rozumienie wzorców zachowań ogólnie akceptowanych w różnych społeczeństwach, zdolność do budowania zaufania i współczucia w innych ludziach, umiejętność oddzielenia sfery prywatnej od zawodowej i niechęć do przenoszenia konfliktów zawodowych na życie prywatne, świadomość i rozumienie tożsamości kulturowej własnego kraju w interakcji z innymi kulturami oraz umiejętność zobaczenia i zrozumienia różnych punktów widzenia.

Z kolei kompetencje obywatelskie dają nam możliwość pełnego uczestnictwa w życiu obywatelskim, opartego na znajomości społecznych i politycznych pojęć oraz struktur, a przede wszystkim zobowiązują nas do aktywnego i demokratycznego uczestnictwa. Kompetencje obywatelskie to znajomość praw człowieka i konstytucji swojego kraju, a także zakresu działań jego rządu, to również rozumienie ról i zakresu odpowiedzialności instytucji stanowiących politykę na poziomie lokalnym, regionalnym, narodowym, europejskim i międzynarodowym (łącznie z polityczną i ekonomiczną rolą Unii Europejskiej). To także rozumienie pojęć takich jak demokracja, obywatelstwo oraz międzynarodowych deklaracji mających je wyrażać (jak np. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej). Poza tym składają się na nie znajomość głównych wydarzeń, kierunków i „agentów zmian" w narodowej, europejskiej i światowej historii, a także obecnej sytuacji Europy i krajów sąsiedzkich. Przejawiają się w uczestnictwie w życiu i działaniach społeczności lokalnej, jak również w podejmowaniu decyzji na poziomie krajowym i europejskim (np. poprzez udział w wyborach), w zdolności do okazywania solidarności poprzez zainteresowanie i pomoc w rozwiązywaniu problemów dotykających społeczność na poziomie lokalnym lub w szerszym kontekście. Wreszcie, kompetencje obywatelskie to umiejętność skutecznego kontaktowania się i wpływania na instytucje publiczne oraz umiejętność korzystania z możliwości, jakie daje Unia Europejska. Zarówno kompetencje społeczne, jak i obywatelskie, rozwijają poczucie przynależności do społeczności lokalnej, kraju, Unii Europejskiej, Europy i świata.

W konkluzji tego fragmentu książki należy zwrócić uwagę, że każda organizacja, bez względu na charakter działalności, którą prowadzi, zasięg i skalę działania, ma różne cele, zadania do wykonania, trudności i kłopoty, kwestie sporne itp. W każdej firmie (instytucji) występują problemy. Są one różnej natury: finansowe, kadrowe, organizacyjne, techniczne, prawne, ekologiczne itp. Większość z nich dociera do przełożonych od podwładnych i z otoczenia — środowiska funkcjonowania organizacji. W tej sytuacji przetrwanie zależy głównie od umiejętności rozwiązywania pojawiających się problemów i zdolności do pozyskiwania zasobów koniecznych do podtrzymania podstawowych funkcji. W dążeniu do tego należy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

stawiać na profesjonalizm zarządzania (dowodzenia) i wysoki poziom kompetencji (wiedzy i kwalifikacji) personelu. W odniesieniu do niego można stosować różne strategie, co między innymi jest pochodną jego zróżnicowania.

3.5. Decyzje personalne w procesie zarządzania (dowodzenia) organizacją publiczną

Analiza licznych opracowań z zakresu zarządzania organizacją dostarcza czytelnikowi zweryfikowanej, zaawansowanej wiedzy w dziedzinie zarządzania strategicznego w firmie (instytucji). Dzięki tym pozycjom możliwe jest poznanie metod budowania strategii przedsiębiorstwa oraz zasady ich wyboru. Oprócz podstawowych wiadomości prezentowane są nowe koncepcje zarządzania strategicznego, które powstają jako odpowiedź na wzrost ryzyka i niepewności działania organizacji, nowoczesne technologie informacyjne oraz nowe warunki umiędzynarodowienia firm (instytucji).

Akcentowanie spraw zarządzania strategicznego ma swoje implikacje w odniesieniu do personelu organizacji publicznych. W stosunku do niego trzeba podejmować decyzje, które przede wszystkim będą zmierzały do zatrudniania zaangażowanych osób chcących dalej się rozwijać. Tylko bowiem efektywne jednostki będą w stanie zagwarantować sukces firmie (instytucji) i będą gwarantem jej dalszego rozwoju. Nie można zapominać o tym, że dzisiejszy menedżer (dowódca) to zarazem skuteczny strateg, wnikliwy analityk, a także kreatywny wizjoner swobodnie poruszający się w regionalnej, krajowej i międzynarodowej rzeczywistości.

Trzeba czasu, stabilizacji i konsekwencji, aby móc stopniowo tworzyć wizerunek organizacji publicznej. Z jednej strony nieodzowne są zmiany w działaniach kierownictw, odnoszące się do personelu i postępowania z nim. Zatrudnieni powinni być postrzegani jako źródło sukcesów organizacji. Trzeba więc ludzi doceniać, darzyć sympatią i zaufaniem oraz każdego traktować indywidualnie. W wymiarze jednostkowym potrzebne jest też podejście do nagradzania (wyróżniania) w zależności od wyników pracy, kompetencji, wiedzy i umiejętności. W całokształcie podejmowanych działań chodzi o to, aby przyciągnąć i utrzymać zespół odpowiednio wykwalifikowanych osób, poprzez długofalowy system uzupełniających się działań. Z drugiej zaś strony nieodzowna jest konsekwencja działania; strategia nakreślona musi być sensownie wprowadzana w życie, a zmiany szefów nie powinny skutkować rewolucjami personalnymi. Przy czym taka sugestia nie może zwalniać od analizowania aktualnych warunków i jeśli zaistnieją obiektywne przesłanki dokonania zmian. Zbieżne jest to z tezą Berta Spectora[107], że wahania koniunktury, zmienne preferencje klientów oraz rosnąca

[107] Bert Spector jest płodnym pisarzem w zakresie zmian organizacyjnych. Od roku 1983 profesor na Northeastern University College of Business Administration.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

presja ze strony rynków finansowych powodują, iż firmy, które chcą osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, muszą szybko i umiejętnie weryfikować własną strategię[108].

Wiedzę z zakresu podejmowania decyzji, w tym także związanych z personelem organizacji publicznych, dostarcza teoria organizacji i zarządzania, która zawiera dostępny dla praktyków zarządzania zbiór empirycznie zweryfikowanych twierdzeń oraz wykazy zagadnień (spraw), które powinno się rozstrzygać przed przystąpieniem do działania i zbadać w toku jego trwania. Przydatność zasygnalizowanej teorii dla praktyki upatruje się w tym, że ułatwia ona podejmowanie decyzji przez badanie i projektowanie wariantów działania w zależności od różnych okoliczności. Teoria służy więc zwiększeniu trafności decyzji, pozwala również praktykowi dostrzec pewne zjawiska, które pozostałyby niezauważone bez jej znajomości.

Umiejętność podejmowania trafnych decyzji pozwala nam zaoszczędzić czas, zarabiać, wybierać to na czym najbardziej zyskamy i eliminuje problemy pesymizmu i słomianego zapału. Podstawową kwestią związaną z podejmowaniem decyzji jest równowaga pomiędzy optymistą — marzycielem, który generuje pozytywne obrazy dotyczące podjętej decyzji i pesymistą — krytykiem, który generuje negatywne scenariusze. Niewątpliwą zaletą optymistycznego podejścia jest chęć do działania, rozpoczynanie rzeczy i wiara w sukces. Bez tego elementu osoby nie będą rozpoczynać prac i nie będą wierzyć w końcowy sukces. Gdy optymizm jest w nadmiarze, to trzyma się głowę w chmurach, ma się nierealistyczne cele i odnosi się wrażenie, że mały wkład siły przyniesie duże efekty. Słomiany zapał jest związany z nadmiernym optymizmem — na początku tworzy się wizję sukcesu, zaczyna się pracę, a po jakimś czasie gdy efekty nie są takie, jak wyidealizowany obraz marzyciela pracę się porzuca — w innym przypadku trzeba byłoby uznać, że nie potrafimy czegoś osiągnąć.

Krytycyzm również ma zalety. Prowokuje do szczegółowego potraktowania tematu, przewidywania konsekwencji i pozwala na zabezpieczenie się przed możliwą porażką. Osoby sceptyczne dużo częściej będą sprawdzać czy inwestycja jest korzystna, więc popełnią mniej błędów. Gdy jest za dużo pesymizmu może to prowadzić do przekładania rzeczy na później (prokrastynacja), brak wiary w sukces i wątpliwości w trakcie wykonywania zadań. Kluczem jest balans pomiędzy marzycielem i krytykiem — a więc realizm, kierowanie się tym, co rzeczywiste[109].

Każda zmiana wprowadzana w organizacji publicznej ma znamiona zgodności z zasadami koncepcji „*Project Management*"[110], zatem wykorzystanie jej

[108] B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa 2012.

[109] Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe...,* s. 169.

[110] Zarządzanie projektem jest dyscypliną planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania zasobów do osiągnięcia konkretnych celów. Projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem o określonym początku i końcu (zwykle ograniczonym w czasie,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

założeń w kompleksowy sposób może pomóc firmie (instytucji) w skuteczniejszym jej wdrożeniu. Warto także wspomnieć, że w procesie zarządzania zmianą w organizacji uaktywnia się wiedza. Jest ona tworzona poprzez procesy uczenia się firmy (instytucji) między innymi dzięki wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Doświadczenia pracowników związane z wspólną realizacją projektu przekładają się w przyszłości na skuteczniejszą i efektywniejszą pracę w warunkach normalnego funkcjonowania organizacji.

W procesie decyzyjnym bardzo istotny jest podmiot decyzyjny. J. Kozielecki[111] twierdzi, że zachowanie osoby podejmującej decyzję zależy w zasadniczym stopniu od struktury zadania i środowiska, w jakim człowiek działa. Każde środowisko (naturalne, społeczne) można opisać jako przestrzeń trójwymiarową. Jej cechy, które można określić (zmierzyć), to: niepewność, dynamika i złożoność. Na co dzień mamy wiele dowodów na to, że każde środowisko charakteryzuje się określonym stopniem niepewności. Według wielu badaczy jest to jego najważniejszy wymiar. Środowisko cechuje też określony stopień dynamiki, z czasem ulega ono modyfikacji i przeobrażeniom. Trzeci wymiar to określony stopień złożoności, który opisuje poziom skomplikowania danego środowiska. Przyjmuje się, że jest ono tym bardziej skomplikowane, im więcej znajduje się w nim zmiennych.

Wzrastające zainteresowanie kwestiami decyzji odnoszących się do personelu to również pochodna zmian sytuacji, jakie zachodzą w otoczeniu i wewnątrz organizacji publicznych. Powodują one zakłócenia w jej funkcjonowaniu, wywierając wpływ nie tylko w momencie zaistnienia, ale rzutują również na ich przyszłość. Powstają sytuacje problemowe, których rozwiązanie wymaga podjęcia przemyślanych rozstrzygnięć w odniesieniu do tak delikatnej materii jaką są ludzie. W tej sytuacji podstawą podejmowania decyzji są informacje, jednak w odniesieniu do personelu nie zawsze przełożony dysponuje pełnym zbiorem wiarygodnych informacji, które są podstawą trafnych decyzji kierowniczych i dowódczych. Jeżeli nie można uzyskać właściwych informacji, to decyzje muszą się opierać na przypuszczeniach, odczuciach i zgadywaniu, co w stosunku do ludzi nie zawsze jest rozwiązaniem trafnym. Decyzja jest bowiem pewnym rodzajem informacji, niosącym, oprócz poznania rzeczywistości, czynnik kształtowania przyszłości. Nikogo więc nie powinno dziwić, że na kierownictwa (dowództwa) organizacji publicznych nakłada się stale rosnące wymagania, zwłaszcza dotyczące umiejętności dokonywania bieżącej krytycznej analizy, aktywności i odwagi intelektualnej w procesach decyzyjnych, zdolności przewidywania następstw dokonywanych rozstrzygnięć, wysokiej operatywności i efektywności działań oraz skuteczności

a często o ograniczeniach finansowych lub rezultatach), przeprowadzonym, aby spełnić unikalne cele i zadania, zwykle w celu doprowadzenia do korzystnych zmian lub wartości dodanej.

[111] J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1977, s. 50–52.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

w procesie tworzenia korzystnego wizerunku kierowanej (dowodzonej) firmy (instytucji).

Dokonywane rozstrzygnięcia dotyczą różnych obszarów funkcjonowania organizacji publicznych. Zróżnicowany jest także ciężar gatunkowy podejmowanych decyzji, a niektóre z nich są wprost niemożliwe do wymiernej wyceny. Decyzje w odniesieniu do zespołów ludzkich mają wymiar szczególny. Do ich podjęcia potrzeba wiele informacji, często uzyskanych z różnych źródeł. Praktyka dowodzi, że takie postępowanie skutkuje stworzeniem trwałego zespołu, który może odważnie podejmować i realizować nowe wyzwania (zadania). Zapewne będzie to zespół kreatywny niewahający się podjąć rywalizacji („walki") z nowymi zagrożeniami, np. z obszaru bezpieczeństwa wewnętrznego. Przełożeni powinni więc w podejmowanych działaniach dostrzegać duże możliwości drzemiące w potencjale ludzkim; tam należy widzieć znaczne rezerwy, które można uruchomić poprzez dotarcie do człowieka.

Wobec mnogości czynników wpływających na dokonywane rozstrzygnięcia zasadne jest, aby przełożony (dowódca) w procesie decyzyjnym [nie tylko w odniesieniu do ludzi — przyp. Z.Ś.] postawił sobie kilka pytań. Pytania te mogą być następujące:

1. Czy mam wystarczający zakres informacji, nieodzowny do podjęcia decyzji? Jeśli nie, to w jaki sposób je pozyskać?
2. Czy w proces podejmowania decyzji włączyć podwładnych? Jeśli tak, to kogo i w jakim zakresie?
3. Czy istnieje realna szansa, aby podjęta decyzja była zaakceptowana przez podwładnych?
4. Jakie będą skutki podjętej decyzji?

Współbrzmi to z podejściem behawioralnym Jamesa Kouzesa i Berty'ego Posnera, którzy określili zasady tzw. dynamicznego zaangażowania. Sprowadzają się one do tego, że nowoczesny przywódca powinien przestrzegać pięciu podstawowych zasad i dziesięciu zachowań[112]. Przybliżone przez wspomnianych autorów zasady i zachowania można różnie interpretować. Nie tylko dla mnie stanowią kwintesencję przywódcy, człowieka, który potrafi porwać za sobą innych. W tym przypadku są jasno określone reguły, wiadomo, co taka osoba ma czynić, aby w pełni zasługiwała na miano lidera. Spełniający takie warunki potrafi nie tylko efektywnie pokierować zespołem pracowniczym, na którego czele stoi. To także osoba, która zainicjuje, pokieruje i zespoli wysiłki, wskaże cel (kierunek) i przekona innych o słuszności takiego sądu i przewidywanych działaniach.

Podejmowanie decyzji personalnych może dotyczyć różnych zjawisk. Jest ich sporo. Dlatego wiele argumentów przemawia za tym, aby decyzje personalne

[112] J. Kouzes, B. Posner, *The Leadership Challange: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations,* San Francisco 1987, s. 198.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

odnosić do funkcji zarządzania, kierowania (dowodzenia). Funkcje[113] te można przedstawić jako:

— planowanie, w tym wybór odpowiednich założeń polityki personalnej i dobór zawodowy;
— formowanie (organizowanie), czyli tworzenie zespołów ludzkich (zadaniowych, pracowniczych) i koordynowanie działalności zespołowej;
— **motywowanie**, czyli pobudzanie do działania, stymulowanie kształcenia i rozwoju personelu;
— kontrolowanie, czyli ocenianie, nagradzanie i awansowanie urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników — promowanie ich karier.

Przedłożona sugestia opiera się przede wszystkim na założeniu, że funkcje te najtrafniej wyrażają istotę i zakres zadań oraz działań kierowniczych (dowódczych) w odniesieniu do obecnych i perspektywicznych zasobów ludzkich organizacji publicznych. Choć poszczególne funkcje zostały wyspecyfikowane, to w praktyce niejednokrotnie nie jest to możliwe — przeplatają się bowiem wzajemnie i nakładają na siebie. Każdej z tej funkcji towarzyszy konieczność rozstrzygania — podejmowania decyzji, które, jak już sygnalizowałem, dotyczą szczególnego i bardzo wrażliwego kapitału każdej organizacji. Przy czym każdorazowo należy dokonać rozstrzygnięć przez pryzmat trzech pytań[114].

1. Czy istnieje problem i jaki on jest?
2. Jakie są możliwe sposoby jego rozwiązania?
3. Jaką strategię (sposób działania) należy wybrać?

Te podstawowe pytania pozwalają wyodrębnić zasadnicze czynności w procesie decyzyjnym: planowanie; kształtowanie się decyzji (rozwiązania); wybór i określenie decyzji — dokonanie rozstrzygnięcia.

W podejmowanych działaniach bardzo ważną rolę odgrywa planowanie, które jako funkcja zarządzania polega na decydowaniu o podjęciu działań zorientowanych na wywołanie zjawisk, które nie zaistniałyby samoistnie. Chociażby dlatego przyjęty sposób postępowania na drodze do osiągnięcia założonego celu jest jednym z punktów odniesienia podczas podejmowania decyzji. Zapewne nie tylko ja identyfikuję się z poglądem, że rozpatrywanie problematyki polityki personalnej organizacji każdorazowo należy rozpocząć od zaplanowania personelu, którego celem jest zapewnienie w przyszłości niezbędnej liczby osób o określonej strukturze zawodowo-kwalifikacyjnej oraz ustalenie na racjonalnym poziomie kosztów pracy. Potrzeby odnoszące się do liczby i struktury zatrudnienia zależą od celów i zadań, jakie zamierza realizować firma (instytucja) w przewidywanym okresie. Planowanie personelu umożliwia zapobieganie występowaniu nagłych niedoborów lub nadmiarów w zatrudnieniu, optymalne wykorzystanie umiejętności, kwalifikacji i wiedzy załogi. Tak rozumiane planowanie oznacza również,

[113] Por.: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1999, s. 31.
[114] Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji,* Warszawa 2003, s. 124.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

że należy dostrzegać konieczność zmiany wiedzy i kwalifikacji przynajmniej części personelu, stosownie do wymagań wynikających z misji organizacji publicznej.

Nieodosobnione są głosy traktujące o tym, że w organizacjach publicznych, a zhierarchizowanych w szczególności, nie ma podstaw, aby rozpatrywać kwestie związane z planowaniem personelu. Osoby prezentujące takie stanowisko mają na uwadze fakt, że jest zdefiniowany etat i w nim konkretne stanowiska. Jest to prawda, ale fakt ten nie rozstrzyga o wszystkim. Zawsze bowiem należy dostrzegać warunki funkcjonowania organizacji i przewidywane zadania oraz okoliczności towarzyszące (specyfikę) ich realizacji. Zasadne jest tak kształtować strukturę personelu, aby była adekwatna do rzeczywistości. Można dokonywać modyfikacji „narzuconych" i (lub) obowiązujących rozwiązań, np. poprzez zamianę niektórych stanowisk. Ponadto planowanie trzeba prowadzić chociażby w sytuacji przewidywanych ruchów kadrowych, wynikających np. ze zwolnieniami pracowników czy odejściami ze służby. Wyprzedzająco podejmowane działania mają na celu posiadanie jak najlepszego personelu, który zapewniałby mocną pozycję organizacji. W tym przypadku termin „najlepszego" oznacza wykształconego i wykwalifikowanego odpowiednio pod względem poziomu i kierunku, umotywowanego i zaangażowanego, silnie związanego z daną firmą (instytucją), w pełni identyfikującego się z tym, co i gdzie robi. Tak rozumiane planowanie to także wyraz umiejętnie realizowanej polityki wewnętrznej organizacji publicznej, ukierunkowanej na właściwe kształtowanie personelu i dostosowanie go do misji, celów i kultury organizacji.

Do tego co zawarłem powyżej, dodam jeszcze jeden argument przemawiający za planowaniem personelu w organizacjach publicznych. Działając racjonalnie należy zadbać o jakość personelu jeszcze przed zatrudnieniem na planowanych stanowiskach. Oznacza to, że działania danej organizacji muszą rozpocząć się już w chwili wyszukiwania właściwych osób, wyboru najlepszych i sprawdzaniu, czy rzeczywiście odpowiadają naszym oczekiwaniom. Tylko pod takimi warunkami będzie można w przyszłości kształtować i rozwijać personel, zgodnie z polityką firmy (instytucji). To oznacza, że poczynania muszą być jednoznaczne, świadome i kompleksowe[115]. W organizacji trzeba stworzyć sprawnie działający system pozyskiwania i zatrudnienia personelu oraz jego szkolenia. Poszczególne elementy składowe tego systemu muszą być ze sobą nierozerwalnie związane i tylko kompleksowa ich realizacja, zapewniająca ten związek, daje podstawę skuteczności podejmowanych działań.

Akcentowanie powyższych kwestii wynika przede wszystkim z faktu, że podstawowe różnice między personelem a innymi zasobami organizacji są następujące:

— jeżeli personel jest zarządzany niewłaściwie, tj. bez uwzględnienia sfery społecznej i psychicznej człowieka, staje się zawodnym zasobem organizacji,

[115] Z. Ścibiorek, *Inwestowanie w personel,* Toruń 2006, s. 61.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

— personel nie staje się przedmiotem prawa własności organizacji. Pozyskiwaniem odpowiednich ludzi i skłonieniem ich do aktywnego uczestnictwa w organizacji zajmuje się specjalna część zarządzania organizacją, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi.

Dostrzeganie tych faktów i ich implikacji ma kapitalne znaczenie dla funkcjonowania każdej organizacji. Świadomość tych rozróżnień wpływa na wiele kwestii dotyczących spraw ludzkich, rzutuje na założenia polityki personalnej.

3.6. Jaka polityka personalna?

Każdą organizację charakteryzuje typowy dla niej sposób postrzegania pracowników. Określa się go często mianem modelu polityki personalnej. Przy jego pomocy firma (instytucja) może złożyć deklarację, co do swego stosunku do zatrudnionych w niej osób i ich miejsca w dalszym rozwoju organizacji.

Polityka personalna (kadrowa) jest różnie interpretowana, co nikogo nie powinno dziwić. Takie stanowisko jest wyrazem wcześniej zapisanych tez, głównie tego, że do każdego człowieka trzeba podchodzić indywidualnie. Jednak w tym przypadku, dla poprawności prowadzonych wywodów, zasygnalizuję, że polityka kadrowa (personalna) jest jednym z elementów strategii organizacji, na którą składają się procedury i zwyczaje dotyczące postępowania z pracownikiem. Powinna ona zapewniać zaspokojenie potrzeb, ambicji i aspiracji zawodowych jednocześnie realizując cele i zadania organizacji. Współbrzmi to z tym, że strategia personalna to długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania, celem wsparcia organizacji w osiągnięciu powodzenia. Strategia personalna może być określana jako swoisty wzorzec, według którego podejmowane są decyzje kadrowe. Powinna stanowić wyraz intencji kierownictwa organizacji odnośnie do sposobu, w jaki należy kierować zatrudnionymi ludźmi.

Polityka kadrowa to ogół zasad i form relacji łączących pracownika z firmą (instytucją). Z jednej strony są one normowane przez system prawny, w szczególności przez przepisy prawa pracy, z drugiej zaś strony wynikają z formalnej struktury organizacji i podziału władzy wśród jej uczestników. O ile przyjęta strategia rozwoju firmy powinna być konsekwentnie wdrażana, o tyle **politykę kadrową organizacji może i powinna cechować elastyczność**. Kształt polityki kadrowej jest determinowany przez kondycję ekonomiczną firmy, plany rozwojowe oraz otoczenie, w jakim ona funkcjonuje. Ani strategia ogólna, ani polityka kadrowa nie zapewnią sprawnego działania organizacji — wyznaczają jednak ramy działania w określonej perspektywie czasowej. Ich realizowanie to zarządzanie operacyjne, które w odniesieniu do komórek kadrowych polega np. na wdrażaniu przyjętych procedur w zakresie poszukiwania pracowników, dokonywaniu ocen okresowych itp.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Od misji i strategii organizacji publicznej uzależniony jest wybór filozofii polityki personalnej. W przyjmowanych rozwiązaniach można wyróżnić trzy modele polityki personalnej: sita, kapitału ludzkiego, mieszany.

Uwarunkowania zastosowania przez daną organizację publiczną konkretnego modelu polityki personalnej są zbiorem dość obszernym. Z reguły wyznacza to otoczenie; rynek pracy i strategia organizacji publicznej są najistotniejszymi czynnikami. Należy pamiętać również o tym, że osobom, zwłaszcza wykwalifikowanym, nieobca jest znajomość reguł panujących na rynku pracy, który — jak każdy rynek — rządzi się prawami popytu i podaży. Ludzie wartościowi stają się bardziej poszukiwani na rynku, co jest kwestią zrozumiałą w czasach wzrastającej rywalizacji.

Model sita opiera się na założeniu, że człowiek (pracownik) jest istotą „gotową", w pełni już ukształtowaną. Dlatego też organizacja stara się wyłonić najlepszych kandydatów z rynku pracy, a dzięki temu zapewnić organizacji najlepszych pracowników. Ten model polityki personalnej ma więc zastosowanie zarówno na etapie pozyskiwania ludzi, jak również po zatrudnieniu. W obydwu przypadkach procedura postępowania jest zbliżona. Opiera się na założeniu, że każdy dorosły człowiek jest istotą w pełni ukształtowaną, posiada pewne kwalifikacje. To między innymi oznacza, że najlepiej w procesie rekrutacji zwerbować dużo i wartościowych osób. Jeśli dysponują oni kwalifikacjami wyższymi niż to określono w anonsie o pracę, można zastosować „sito" o mniejszych oczkach, przez które przejdą tylko kandydaci najlepsi, niekiedy nawet o wyższych kwalifikacjach niż początkowo zakładano. Jeśli pragniemy przyjąć do pracy wykształcone i kompetentne osoby, to muszą one zdobyć kwalifikacje poza daną organizacją publiczną. W związku z tym duże znaczenie ma system szkolnictwa (edukacyjny), który przygotowuje kandydatów do pracy. Taka sytuacja jest możliwa na rynku pracodawcy, co ma obecnie miejsce w naszym kraju.

Najistotniejsze znaczenie tego modelu polityki personalnej znajduje swoje zastosowanie po zatrudnieniu kandydatów, gdy jako pracownicy funkcjonują w konkretnej organizacji. Jeśli stosuje ona model sita, to dąży do powstania kultury organizacji opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania dochodzi do konkurencji między kandydatami — tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Przydatność mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami[116]. Przyjęcie do pracy nie oznacza jednak zakończenia rywalizacji. W trakcie pracy ludzie nadal przechodzą przez system „sit" — najbardziej efektywni są awansowani, słabsi — stopniowo odsiewani i zastępowani nowymi osobami. Model sita stawia na zwiększenie oczekiwań co do wiedzy i kwalifikacji poszczególnych osób. Wyzwala zdrową rywalizację między nimi, a korzyści z tego są obopólne. Model sita wychodzi z założenia, że na stałe zostają tylko diamenty, czyli osoby cenne. Dla słabszych pracowników nie ma miejsca

[116] M. Kostera, *Zarządzanie personelem...,* s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

w organizacji. Model sita jest narzędziem, które prowadzi do budowy kultury organizacyjnej opartej na konkurencji między pracownikami.

Model sita zakłada więc, że przełożony (pracodawca) nie ma zamiaru inwestować w personel. Swoje przedsięwzięcia ograniczy do niezbędnych zabiegów, wynikających np. z przepisów prawa. W takiej organizacji szkolenie to indywidualna sprawa zatrudnionych. Chcąc utrzymać zajmowane stanowiska są silnie zmotywowani do podnoszenia swej wiedzy i kwalifikacji, co w sumie wytwarza obraz profesjonalnej kadry w organizacji. Taki stan rzeczy zrodzić może niezbyt poprawne stosunki międzyludzkie, które mogą być wynikiem rywalizacji. Premiowane są bowiem wybrane osoby, w wyniku czego obserwuje się dyskryminowanie jednostek o przeciętnych możliwościach.

Model kapitału ludzkiego opiera się na przekonaniu, że człowiek jest istotą zdolną, chętną do nauki, która dąży do samorealizacji poprzez własny rozwój, opiera się na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, a w pracy zawodowej emocjonalnie przywiązuje się do swego miejsca pracy. Dążenie do samodoskonalenia się wynika z jej naturalnej potrzeby. Szanse pracy w organizacjach wykorzystujących model kapitału ludzkiego mają nie tylko najlepsi. Ważnym atutem podczas rekrutacji są takie cechy osobowości kandydata, jak np.: umiejętność pracy w zespole, chęć doskonalenia się, podwyższania swych kompetencji. Mają one większe znaczenie niż referencje i dyplomy.

Na etapie pozyskiwania personelu zakłada się, że kandydat nie musi w całości spełniać oczekiwań pracodawcy. Posiadanie pewnych niedostatków nie zawsze musi oznaczać rezygnację z dalszej analizy dokumentów kandydata. Jeśli będzie z nich wynikało, że osoba ta posiada inne cenne kwalifikacje, nieujęte w anonsie o pracę i uczestniczyła z pozytywnym skutkiem w wielu zabiegach dydaktycznych, to można założyć, iż w stosunkowo szybkim czasie „nadrobi zaległości" i stanie się wartościowym pracownikiem organizacji publicznej. Przyjmowane są osoby, u których dostrzega się potencjał rozwojowy, możliwość samorealizacji oraz skłonność do współpracy[117].

W organizacjach, które stosują tego rodzaju model polityki personalnej obowiązuje zasada, że pracującą osobę nie traktuje się jako coś czasowego, przejściowego. Zatrudnienie postrzegane jest jako podpisanie długofalowego kontraktu, który ma obowiązywać obydwie strony. To nakłada na przełożonego (pracodawcę) pewne obowiązki, z których ten związany z inwestowaniem w personel jest obowiązkiem bardzo ważnym. Dla zatrudnionych ludzi organizacja publiczna jest miejscem, w którym mają spędzić sporą część swojego życia, rozwijać się i tworzyć oraz dobrze służyć społeczeństwu.

Przy takim modelu polityki personalnej w momencie zatrudnienia organizacja przejmuje nad daną osobą funkcje opiekuńcze. Troszczy się o jej rozwój profesjonalny i osobisty, dba o jej dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Personel

[117] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka,* Kraków 2006, s. 202.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

jest więc ciągle szkolony i zapewnia się mu zarówno dalszą edukację, jak i rozwój zdolności, możliwości, zainteresowań. Ludzie zwalniani są bardzo rzadko, a jeśli ktoś nie pracuje efektywnie, to przesuwany jest raczej na inne stanowisko pracy, aż znajdzie odpowiednie dla siebie zajęcie.

Podejście do zarządzania potencjałem społecznym, według modelu kapitału ludzkiego, opiera się na założeniu, że człowiek ze swej natury jest zdolny i skłonny do rozwoju. Człowiek uczy się przez całe życie — jest to zarówno jego naturalna potrzeba, jak i bodziec mobilizujący go do działania[118]. Rozwój, a nie konkurencja, jest podstawowym bodźcem. Taki pozytywny system motywacyjny może w pełni rozwinąć się tylko w korzystnych warunkach poczucia bezpieczeństwa, współpracy i zadowolenia. System polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się więc do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby samorealizacji.

Każdy przełożony realizując założenia modelu kapitału ludzkiego nie może zapominać o pewnych implikacjach. Przede wszystkim trzeba wytworzyć w organizacji klimat „głodu wiedzy". Oczekiwania odnośnie do podwyższania kwalifikacji w zasadzie powinny dotyczyć wszystkich osób. Trzeba także dysponować narzędziami, najlepiej zróżnicowanym pakietem motywatorów, co pozwoli premiować ludzi o szczególnych osiągnięciach. Ponadto nie można składać obietnic bez pokrycia, np. mobilizujących do podnoszenia kwalifikacji w kontekście awansu. Istotne jest, aby osoby zatrudnione w organizacji oraz w stworzonych zespołach (grupach) czuły się dobrze i miały poczucie ich potrzeby w realizacji zadań ukierunkowanych na osiągnięcie założonych celów firmy (instytucji).

Prowadzenie polityki personalnej według modelu kapitału ludzkiego wiąże się z kosztami wynikającymi z nakładów na kształcenie i szkolenie pracowników, zapewnienie im możliwości kariery zawodowej itd. Realizacja polityki personalnej zgodnie z modelem kapitału ludzkiego jest działalnością wymagającą nakładów finansowych, nieodzownych do pokrycia kosztów zabiegów edukacyjnych personelu, na ich rozwój, poprawę warunków pracy, zapewnienie zatrudnionym możliwości kariery zawodowej zgodnie z ich potrzebami itd. Koszty te równoważone są jednak zdecydowanie przez korzyści.

Poprawne stosowanie modelu kapitału ludzkiego sprawi, że będzie mała fluktuacja personelu. Atmosfera pracy będzie niestresogenna, sprzyjająca dużemu zaangażowaniu. To nie pozostanie bez wpływu na rozwój kultury organizacji. Swego rodzaju wadą tego modelu są niejasne kryteria naboru ludzi. Ponadto organizacja staje się firmą hermetyczną, w której obserwuje się brak dopływu „świeżej krwi".

Przy pewnym uogólnieniu **model mieszany** to reakcja organizacji publicznych na niestabilność warunków ich funkcjonowania. Dlatego najczęściej

[118] A.S. Kornak, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie,* Wrocław 2001, s. 197.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

spotykanym obecnie modelem jest ten będący kompilacją już omówionych. Wynikające z niego rozwiązania stosowane są zarówno w odniesieniu do personelu różnych firm (instytucji), a nawet organizacji zhierarchizowanych. Osoby do pracy werbuje się (pozyskuje) w duchu typowym dla modelu sita. W anonsach podane są kwalifikacje formalne wymagane od kandydatów, sugerujące niezwykle wysoki poziom wymagań. Zazwyczaj bierze się pod uwagę dyplomy, nie zwracając większej uwagi na rzeczywiste kwalifikacje. Natomiast po zatrudnieniu danej osoby realizowany jest system zbliżony do modelu kapitału ludzkiego. W wymiarze praktycznym oznacza, że każda organizacja powinna rozważyć, w jakim zakresie rekrutuje ludzi z zewnątrz, a w jakim stopniu doskonali i szkoli osoby już pracujące.

Jaki model polityki personalnej ma największe szanse powodzenia w odniesieniu do organizacji publicznych? Nie wnikam w szczegóły, bowiem stosowne zastrzeżenie poczyniłem we wstępie. W analizowanych organizacjach są na ogół jasno określone oczekiwania wobec personelu. Potencjalny pracodawca, czy też bezpośredni przełożony ma jednak stosunkowo duże możliwości oddziaływania na swoich podwładnych. Może realizować politykę kapitału ludzkiego, która w odniesieniu do organizacji publicznych ma znaczenie szczególne. Nieustannie trzeba bowiem doskonalić wiedzę i kwalifikacje personelu i dostosowywać warunki pracy oraz realizacji zadań do permanentnie zmieniających się warunków i zmiany strategii postępowania potencjalnych „przeciwników". Praktyka wykazuje, że dość szybko wypróbowane (sprawdzone) metody postępowania (realizacji zadań) dezaktualizują się, na co niebagatelny wpływ mają także zmiany w dostępnej technice i wynikające z jej stosowania. Szczególnie widoczne jest to w odniesieniu do Policji i wojska. Nie można zapominać również o tym, że zmienia się społeczeństwo, jego system wartości i oczekiwań. Fakt ten stanowić powinien wyraz dużego zainteresowania organizacji publicznych i zatrudnionego tam personelu.

W kontekście tytułu publikacji zasadne jest postawienie pytania: jaki związek mają poszczególne modele polityki personalnej z kwestiami motywacyjnymi? Na tak sformułowane pytanie odpowiedź ani nie jest łatwa, ani prosta. Dlatego zaprezentowana przeze mnie poniżej optyka postrzegania pewnych kwestii nie jest zapewne pełna. Jeśli bowiem *motywacja to życiowa i życiodajna moc, energia ruszająca nas z miejsca ku naszym prawdziwym, tylko nam znanym pragnieniom*, to myśl ta koresponduje z założeniami modelu kapitału ludzkiego. Zbieżne jest to z inną myślą dotyczącą motywacji: *Naprawdę trzeba być ślepym, głuchym lub niedorozwiniętym, by nie dostrzec, że musi chodzić tu* [w procesie motywowania — przyp. Z.Ś.] *o coś więcej, niż przyziemną wegetację*[119]. Tak więc, zwłaszcza w polityce kadrowej ukierunkowanej na doskonalenie się pracowników, nieustanne podwyższanie ich kompetencji największe pole popisu ma motywo-

[119] http://www.kefann.pl/pdf/115/Motywacja_nowe_spojrzenie.pdf

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wanie, tam można stosować zróżnicowane sposoby dotarcia do poszczególnych osób i całych zespołów, aby dążyć do wzrostu efektywności działania i poziomu identyfikacji z tym co robią i gdzie to czynią.

Dość szerokie możliwości motywacyjne drzemią w modelu mieszanym, który zawiera wiele pierwiastków modelu kapitału ludzkiego. Skoro *motywacja jest życiodajną siłą*, to z mocy tej trzeba umiejętnie korzystać dla dobra jednostki i organizacji. Należy dążyć do osiągnięcia efektu synergiczności interesów indywidualnych i zespołowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ROZDZIAŁ IV
WŁAŚCIWIE ZMOTYWOWANY PERSONEL SIŁĄ ORGANIZACJI

Na temat motywacji pracowników i motywowania jako funkcji zarządzania powstało wiele opracowań. Z reguły mają one kontekst ogólny i nie dotyczą konkretnego rodzaju organizacji. W tej sytuacji podejmuję trud przedstawienia zagadnień związanych z motywowaniem personelu z akcentowaniem specyfiki wynikającej z ich funkcjonowaniem w organizacjach publicznych. Moim zamiarem jest dokonać „zderzenia" poglądów teoretycznych z doświadczeniem życiowym i zawodowym oraz nadać rozważaniom wymiar praktyczny. Koresponduje to z wyznawaną przeze mnie zasadą, że o zagadnieniach związanych z motywowaniem i oddziaływaniem na człowieka (urzędnika, funkcjonariusza, żołnierza i pracownika) można pisać (wypowiadać się) nieprzerwanie. Taki pogląd wynika przede wszystkim z faktu, że każda jednostka jest inna, że organizacja i otoczenie wywierają wpływ na postawy i zachowania pracownicze. Nigdy one nie są stałe. Środowisko funkcjonowania każdego pracownika sprawia, że zmieniają się poglądy i system wartości. Niekiedy owe zmiany przybierają charakter rewolucyjny. W odniesieniu do osób dorosłych z reguły mają charakter ewolucyjny. Niezależnie jednak od charakteru zmian i (lub) skali przeobrażeń trzeba wnikliwie monitorować zjawiska związane z ludźmi. Nieustannie też należy weryfikować dotychczasowe postępowanie i traktowanie podwładnych, co szczególnie ważne jest w odniesieniu do organizacji określanych mianem siłowych czy mundurowych.

Każda organizacja jest zainteresowana dużą efektywnością swego personelu. Chce, aby postawy i zachowania pracownicze gwarantowały efektywną realizację zadań[120]. Do tego nieodzowne jest stworzenie odpowiedniego systemu, który będzie stanowić silny mechanizm przekazywania i wpajania wartości, postaw i intencji wyznawanych przez kierownictwo firmy (instytucji). Ten system różnorodnych oddziaływań na personel ma też stymulować przyjęcie takich postaw i zachowań, które najskuteczniej przyczynią się do osiągnięcia celów organizacji publicznej.

[120] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Warszawa 2010, s. 133.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Osoby zatrudnione w organizacji publicznej wykonują powierzone im zadania i (lub) spełniają określone funkcje. Dla każdego przełożonego ważne jest, aby jego podwładni byli efektywni. Od zaangażowania poszczególnych osób i całych zespołów zależą bowiem rezultaty całej organizacji oraz wpływają na jej postrzeganie, zwłaszcza w wymiarze lokalnym.

Zwyżkowa ranga personelu sprawia, że dla każdej organizacji sprawą kluczową staje się tworzenie warunków dla aktywnego, a nawet twórczego uczestnictwa zatrudnionych w „życiu" firmy (instytucji) i pełnego zaangażowania w efektywne działanie na wszystkich polach aktywności, jak również umiejętności dostosowania swoich zachowań do zmieniających się okoliczności. Sposobów oddziaływania na personel jest wiele. Trzeba umiejętnie dotrzeć do zatrudnionego (urzędnika, funkcjonariusza, żołnierza i pracownika) i „rozpoznać", głównie pod kątem ich potrzeb, oczekiwań i prezentowanego systemu wartości. Wobec różnorodności każdy przełożony powinien mieć do swej dyspozycji wiele motywatorów, które może używać w zależności od zaistniałej sytuacji, potencjalnych oczekiwań poszczególnych osób i możliwości firmy (instytucji). Istotne jest przy tym, aby paleta motywatorów była urozmaicona i nie dominowały jedynie motywatory finansowe. Trzeba dostrzegać dużą rangę motywatorów niefinansowych i niematerialnych. One, choć nie ukazują natychmiastowej wprost korzyści, są zachętą, inwestycją czy też czynnikiem mobilizującym personel organizacji publicznych do działań korzystnych dla firmy (instytucji) i ludzi. Musi jednak funkcjonować jasno i wyraźnie zdefiniowany system motywacyjny organizacji. Powinien on być znany całemu personelowi. Istotne jest także, aby miał dużą żywotność i dotyczył całej załogi, a nie tylko „wybrańców". Ważne są także działania ukierunkowane na odkrywanie coraz to nowych pokładów zamrożonej aktywności poszczególnych osób, jak i całych zespołów.

4.1. Motywacja — aspekt teoretyczny

Od wieków zastanawiamy się, co nas motywuje. Trudną naturę motywacji próbowali zgłębić najwybitniejsi myśliciele w historii, zajmujący się rozszyfrowaniem pobudek ludzkiego postępowania, tacy jak: Arystoteles, Adam Smith, Zygmunt Freud czy Abraham Maslow. Obserwując ludzkie zachowania znaleźli wiele prawideł naszego postępowania, jednak uczeni ci nie mogli skorzystać ze zdobyczy współczesnej nauki o mózgu. Chociaż bez wątpienia ich teorie opierały się na wnikliwych analizach, to wynikały jednak wyłącznie z bezpośrednich obserwacji. Wspomniane ikony nauki stworzyły pewien obraz tego z czym mamy do czynienia obecnie.

Kwestie dotyczące motywacji i motywowania personelu były i są złożone. To zjawisko odnoszące się do ludzi jest nader skomplikowane, ale bardzo istotne chociażby z uwagi na pożądaną efektywność każdej organizacji. Motywowanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

jest jedną z funkcji zarządzania, a więc i dowodzenia, ma ono miejsce w organizacji publicznej i zhierarchizowanej. To zaś, że tylko z pozoru pewne grono osób wyznaje pogląd, że w tych organizacjach motywowanie ma wymiar szczególny jest asumptem do tego, aby zaakcentować te kwestie w procesie oddziaływania na personel; podczas kierowania czy dowodzenia.

Ten fragment publikacji rozpoczynam od kwestii teoretycznych, bowiem ich przedstawienie ma istotne znaczenie dla funkcjonowania w organizacji systemu motywacyjnego. Przestrzegając określonych zasad ma się większe prawdopodobieństwo osiągnięcia wysokiego poziomu dokonywanych rozstrzygnięć w obszarze systemu motywacyjnego. Jednak znajomość aspektów teoretycznych to jedynie swego rodzaju punkt odniesienia. W stosunku do konkretnej organizacji nieodzowne jest zderzenie wspomnianej teorii z rzeczywistością, przede wszystkim z personelem, który jest zróżnicowany.

O zagadnieniach związanych z motywowaniem i oddziaływaniem na człowieka można pisać (wypowiadać się) nieprzerwanie. Taki pogląd wynika przede wszystkim z faktu, że każda jednostka jest inna, że organizacja i otoczenie wywierają wpływ na postawy i zachowania ludzkie. One nigdy nie są stałe. Środowisko funkcjonowania każdej osoby czynnej zawodowo sprawia, że zmieniają się poglądy i system wartości. Niekiedy owe zmiany przybierają charakter rewolucyjny. W odniesieniu do osób dorosłych z reguły mają charakter ewolucyjny. Niezależnie jednak od charakteru zmian i (lub) skali przeobrażeń trzeba wnikliwie monitorować zjawiska związane z ludźmi. Nieustannie też należy weryfikować dotychczasowe postępowanie i traktowanie podwładnych. Raz odniesiony sukces nie jest gwarantem tego, że będziemy odnosić kolejne zwycięstwa. Poziom zmotywowania personelu organizacji publicznej jest materią bardzo wrażliwą na wszelkie zmiany, a te przecież są immanentną cechą współczesności.

Nie tylko organizacje publiczne są zainteresowane dużą efektywnością swego personelu. Każdy przełożony chce, aby postawy i zachowania jego podwładnych gwarantowały efektywne działanie, poprawną realizację zadań mimo zmieniających się warunków funkcjonowania i osiąganiem założonych celów. Do tego nieodzowne jest stworzenie odpowiedniego systemu, który będzie stanowić silny mechanizm przekazywania i wpajania wartości, postaw i intencji wyznawanych przez kierownictwo organizacji publicznej. Ten system różnorodnych oddziaływań na personel ma też stymulować przyjęcie takich postaw i zachowań, które najskuteczniej przyczynią się do osiągnięcia celów firmy (instytucji). Inaczej być nie może, bowiem **motywowanie stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie ludzi** poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla zrealizowania strategii organizacji publicznej.

Wobec zróżnicowanych postaw, zachowań i wartości prezentowanych przez poszczególne osoby organizacji publicznych nie można przechodzić obojętnie. Proces motywowania wymaga oddziaływania na urzędników, funkcjonariuszy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

żołnierzy i pracowników przez rozmaite formy i środki w celu właściwego realizowania przez nich zadań zawodowych oraz potrzeb motywowanych. Koresponduje to ze współczesnymi opiniami, że motywować to znaczy: *posługując się argumentacją, uzasadnić potrzebę jakiegoś działania* lub *skłaniać kogoś do działania, zachęcać, nakłaniać*[121]. Niejednokrotnie motywacja rozumiana jest jako zespół czynników uruchamiających celowe działanie, jako proces pośredniczący lub wewnętrzny stan organizmu, pobudzający lub dający napęd do działania. Motywacja jest mechanizmem psychologicznym uruchamiającym i organizującym zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu[122]. Motywację można również określić jako czynnik powodujący czyjeś działanie, zachęcający do robienia czegoś, uzasadniający czyjeś postępowanie[123]. Innymi słowy — motywacja to proces regulujący zachowania człowieka tak, aby można było osiągnąć określony wynik. Jest mechanizmem regulującym i uruchamiającym zachowanie danej osoby. To stan wewnętrznego napięcia dążący do działania w ściśle określonym kierunku, mający nieświadomy charakter.

Motywowanie to oddziaływanie przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań[124]. Takie rozumienie motywacji i motywowania jako procesu pozwala sądzić, że ludzie, którzy mają motywację (są zmotywowani), wkładają większy wysiłek w osiąganie czegoś, niż ci, którym jej brakuje. Można zatem stwierdzić, że motywacja jest to chęć zrobienia czegoś. Zależna jest od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby konkretnej osoby. Ta niezaspokojona potrzeba wywołuje napięcie, które wzbudza u danej osoby ustalone dążenie. Ono zaś powoduje, że ludzie poszukują celów, których osiągnięcie zaspokoi potrzebę i doprowadzi do złagodzenia napięcia. To od niej zależy, z jaką determinacją jednostka dąży do osiągnięcia celu. Motywację porównuje się do wewnętrznej siły, analogicznej do siły fizycznej. Siła ta to „popędy, instynkty i życzenia, a także stany napięć", które nazywa się mechanizmami organizmu ludzkiego. Od wielkości i struktury (siły i rodzaju reakcji emocjonalnych) motywacji zależy ogólna aktywność psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił i energii oraz chęć podejmowania zadań trudniejszych i ponoszenia ryzyka. Wpływa ona głównie na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu, a więc decyduje o codziennej gotowości do pracy[125]. Motywacja stanowi siłę wewnętrzną, która pozwala osiągnąć sukces w każdej dziedzinie życia. Gwarantuje wspaniałą współpracę

[121] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...,* s. 134.

[122] *Słownik języka polskiego*, red. nauk. M. Szymczak, t. II, Warszawa 1979, s. 219; *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1980, s. 494.

[123] *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Warszawa 1996, s. 540.

[124] L. Kozioł, *Motywacja w pracy; determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa 2002, s. 59.

[125] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1998, s. 136.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

w zespole i możliwość realizacji trudnych celów. Z kolei motywowanie to umiejętność wykorzystania energii dla rozwoju człowieka.

Istotą motywacji jest kojarzenie subiektywnych dążeń pracowników z procesem realizacji zadań organizacji. T. Kotarbiński zawarł wspaniałą myśl, która trafnie ujmuje istotę motywacji. *Chodzi o to, by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dla tego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej.*

Z kwestiami motywowania związane są zagadnienia dotyczące motywu pojmowanego jako werbalizowanie celu i problemu umożliwiające jednostce podjęcie określonych czynności[126]. Motywy mają charakter dynamiczny, zmieniają się w procesie dojrzewania psychicznego, społecznego, osobowościowego człowieka. To zaś jest przesłanką, aby motywację postrzegać jako wynik działania wielu pojedynczych motywów, ale nie jest ich prostą sumą. Raczej ich strukturą. Wiadomo, że ludzie podejmują działania dla osiągnięcia określonych celów (wyników) i gotowi są ponieść dla ich realizacji określony wysiłek. Pojawiają się pytania: dlaczego wybierają dane cele, czyli dany kierunek działań? Dlaczego dla osiągnięcia pewnych celów poświęcają więcej wysiłku, a dla innych — mniej? Kluczem do zrozumienia motywacji jest kategoria potrzeb. Można więc wysnuć wniosek, że motywacja jest tym większa, im silniejsze są potrzeby wymagające zaspokojenia. U każdego człowieka są one inne, o czym nieustannie powinni pamiętać przełożeni.

Aby uruchomić proces motywowania, musi znaleźć się ktoś, kto „włączy" tę akcję. Wobec tego motywowanie to nic innego jak świadome oddziaływanie jednej osoby na postawy i działania innej, przy zastosowaniu bodźców o przeciwstawnych kierunkach (pozytywnych i negatywnych) o różnym natężeniu i częstotliwości. Działanie to ma prowadzić do poprawnej realizacji określonego zadania (pracy, czynności)[127]. Zrozumienie tego procesu ma dość szerokie znaczenie. Szczególnie ważne jest jednak, aby na podwładnego wywierać wpływ w zgodzie z określonymi zasadami. Takie bowiem postępowanie sprawi, że oddziaływanie staje się skuteczniejsze. Ważne jest też, aby natężenie to nie było zbyt silne, ponieważ osiąga się skutek odwrotny — sprawność działania ulega obniżeniu. To zapewne jest zasadniczym powodem, że wiele osób prezentuje stanowisko, że dla efektywnego działania, zwłaszcza wymagającego rozwiązywania zadań trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna[128]. Ona bowiem jest najbardziej pożądana (najkorzystniejsza) do efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązania zagadnień trudnych i złożonych. Zjawisko to znalazło odbicie w prawie Bircha, mówiącego, że aby osiągnąć najlepsze

[126] K. Obuchowski, *Psychologia dążeń ludzkich*, Warszawa 1993, s. 29.

[127] Por. A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie — teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s. 310.

[128] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...,* s. 135.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

efekty, unika się nadmiernej motywacji, która przez zwiększenie napięcia wpływa na obniżenie skuteczności działania; człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej.

Każdy człowiek, a przełożony zwłaszcza, powinien zdawać sobie sprawę, że czynniki wewnętrzne natury psychicznej i fizjologicznej, świadome lub nieświadome, skłaniające do działania zgodnego z celami i strategią organizacji są różnorodne, a skutki działania tych czynników dostrzegane są niejednokrotnie dopiero po pewnym czasie. Jest to zrozumiałe, bowiem określonego stanu zaangażowania nie da się osiągnąć w wyniku działań sporadycznych lub jednostkowych. Do wytworzenia odpowiednich postaw i zachowań trzeba czasu i mnóstwa czynników oraz mechanizmów. One to pozwolą wytworzyć wśród personelu taki poziom identyfikacji z celami firmy (instytucji), który będzie zgodny z założeniami oddziaływania na ludzi i ukierunkowany na trwałą obecność poszczególnych osób w organizacji publicznej.

Wśród różnych określeń dotyczących motywacji można odnaleźć określenie, że jest to stan wewnętrzny człowieka wywołany wieloma czynnikami oddziałującymi na niego. Wspólny jest jednak pogląd, że motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności, odgrywa istotną rolę w uruchamianiu i ukierunkowaniu ludzkiego działania, prowadzącego do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywacja związana jest z postawą konkretnej osoby, z tym jak dalece jest ona ugruntowana i ukierunkowana. Osoba, która ma silną motywację, ma określony system wartości, wie co chciałby osiągnąć w bliższej i dalszej perspektywie czasowej. Rozumie także, jaką drogą, dzięki jakiemu postępowaniu, dojdzie do nakreślonego celu. Postawa taka opiera się na potrzebach i pragnieniach oraz wspomnianym celu, do którego się zbliża lub od którego się oddala.

W oddziaływaniu na personel istotne są procesy motywacyjne, które ukierunkowują zachowanie jednostki na osiągnięcie określonych, istotnych dla niej stanów rzeczy, kierują wykonywaniem pewnych czynności tak, aby prowadziły do zamierzonych wyników. Proces motywowania rozpoczyna się z chwilą uświadomienia sobie poczucia niespełnienia[129]. To poczucie wyzwala z kolei potrzebę ustalenia podjęcia stosownych działań, zmierzających do zmiany tego stanu. Skoro zaś zachodzi potrzeba podjęcia działań, to nieodzowne jest wyznaczenie celu oraz planu postępowania (działania), który ma gwarantować osiągnięcie tego celu. Innymi słowy — chodzi o wytyczenie stanu końcowego i zaprojektowanie, z reguły poprzez realizację zadań jednostkowych, drogi postępowania, pozwalającej osiągnąć wytyczony cel[130]. Jest jednak oczywiste, że z chwilą uzyskania tego,

[129] *Tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, red. L. Pasieczny, Warszawa 1998, s. 63.

[130] Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Kraków 2001, s. 107.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

co zaplanowano, pojawiają się inne pragnienia. To zaś sprawia, że proces zaczyna się od nowa. Istotne jest więc, aby te pragnienia korespondowały z celami organizacji i pozwalały jednocześnie nie zatracić osobowości danej osoby — jej potrzeb indywidualnych.

Model procesu motywacji sugeruje, że motywację inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb. Potrzeby te są natomiast wywoływane przez pragnienie osiągnięcia czy też zdobycia czegoś. Następnie określone zostają cele, których realizacja przyniesie zaspokojenie tych potrzeb i pragnień, a także dokonuje się wyboru ścieżki zachowania prowadzącego do osiągnięcia owych celów. Kiedy cel zostaje osiągnięty — potrzeba jest zaspokojona, a w razie pojawienia się podobnej sytuacji raz wypróbowane zachowanie najprawdopodobniej zostanie powtórzone.

Kształtując pożądane zachowania trzeba również uwzględniać fakt, że na różne osoby działają różne bodźce. Zindywidualizowane podejście do każdej osoby wchodzącej w skład personelu organizacji publicznej powinno więc polegać na wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania czy dowodzenia. Dzięki temu wykonywana praca może stać się podstawą do realizacji celów organizacji, a tym samym do spełnienia potrzeb i oczekiwań konkretnej osoby. Takie podejście jest zrozumiałe, ponieważ każdy człowiek jest inny i każdy ma inną hierarchię potrzeb[131].

Motywacja i jej właściwe pojmowanie (interpretowanie) jest zjawiskiem nader złożonym; odnosi się do ludzi i warunków, w jakich się znajdują. Skutkuje to tym, że w wielu przypadkach danego zdarzenia (sytuacji) nie można przypisać (zaszeregować) do konkretnego zbioru; utrudnione są kwestie związane z typologią. Nie wnikając w szczegóły dotyczące pewnych uwarunkowań zachowań ludzkich można stwierdzić, że współczesne badania nad motywacją poruszają się wokół trzech podejść. I tak podejście fizjologiczne ukierunkowane jest na badania nerwowych i biologicznych mechanizmów, będących podstawą motywacji. Z kolei podejście behawioralne zajmuje się rozwijaniem i udoskonalaniem teorii popędów i teorii uczenia się oraz rolą środowiska jako czynnika determinującego. To oznacza, że obydwa podejścia w znacznej mierze dopełniają się wzajemnie. Podejście trzecie — psychospołeczne — nastawione jest na wyjaśnianie złożonych, wyuczonych ludzkich zachowań. Taki punkt postrzegania motywacji i procesu motywacyjnego koresponduje z tym, co niejednokrotnie podkreślam — człowiek najistotniejszym kapitałem każdej organizacji.

Podobnie jest w odniesieniu do kryteriów podziału motywacji (systemów motywacyjnych). Są one różne. Kolejność przyjmowanych kryteriów nie zaświadcza o randze danej przesłanki. W pewnym sensie, przestrzegając zasady *od ogółu do szczegółu*, można, za W. Okoniem, dokonać podziału, dzieląc

[131] *Tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa...*, s. 64.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

motywację na wewnętrzną (pobudza do działania mającego wartość samą w sobie, jak np. zamiłowanie do czegoś) i zewnętrzną (stwarzającą zachętę do działania, które jest w jakiś sposób wynagradzane lub pozwala uniknąć kary)[132].

Motywacja zewnętrzna (ang. *extrinsic motivation*) to angażowanie się w daną aktywność dla osiągnięcia konsekwencji zewnętrznych. W tego rodzaju motywacji zachowanie jest tylko instrumentem do osiągnięcia czegoś innego.

Istnieją przesłanki do twierdzenia, że gdy człowiek rozumie swoje działanie jako motywowane zewnętrznie, to nie zauważa jednocześnie, że może ono być motywowane wewnętrznie, co prowadzi do utraty przyjemności.

Motywacja zewnętrzna powstaje pod wpływem działania kogoś lub czegoś. To wynik pewnych wartości obowiązujących w określonym środowisku, w którym znajdzie się dany urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik. Zastany tam stan rzeczy stwarza zachętę do działania. Rzecz jednak w tym, co sobą prezentuje grupa (zespół), do którego trafia np. nowo zatrudniona osoba.

Z kolei motywacja wewnętrzna to wyraz określonego systemu wartości, poglądów i przekonań, jakie posiada dany człowiek. Wszystko to zmienia się wraz z jego rozwojem, jedne wartości mogą być wzmacniane, inne osłabiane, co będzie wynikiem przebywania w domu, środowisku, wyrazem dojrzewania itp. Tego rodzaju motywacja oznacza wykonywanie pracy przez daną osobę z powodu osobistych jego zainteresowań, z chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji — pobudza do działania.

Motywacja wewnętrzna (ang. *intrinsic motivation*) powoduje zachowanie, którego celem nie jest osiągnięcie zewnętrznych nagród. Dana aktywność jest celem samym w sobie. Czynności motywowane wewnętrznie prowadzą do specyficznego stanu umysłu, nazywanego *poczuciem przepływu* (ang. *flow*), które polega na utracie samoświadomości i poczucia upływu czasu oraz na koncentracji na samej czynności wykonywania zadania, z odsunięciem na drugi plan jego rezultatu. Stan taki jest przyjemny i może być wzbudzany także przez narkotyki i inne używki, ćwiczenia fizyczne itp. Badania pokazują jednak, że czynności dostarczają więcej przeżyć typu *flow* niż używki. Takie doświadczenie podobne jest w swojej jakości do doświadczenia mistycznego, opisywanego przez Maslowa.

Motywacja wewnętrzna obejmuje czynniki pochodzące z wnętrza człowieka („duszy"), które wpływają na to, że ludzie zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku. Czynniki te to ogólnie odpowiedzialność, poczucie, że praca jest ważna i że ma się nad nią kontrolę, swoboda działania, pole do wykorzystania i rozwijania technik i umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwanie praca oraz możliwości awansu[133].

[132] W. Okoń, *Słownik pedagogiczny,* Warszawa 1984, s. 186.

[133] J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji,* Warszawa 2010, s. 76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Wysoka motywacja wewnętrzna może zmniejszyć zapotrzebowanie poszczególnych osób na ograniczone lub nieatrakcyjne nagrody będące w dyspozycji przełożonych oraz ogranicza konieczność kontroli personelu. Motywację wewnętrzną można zwiększyć dzięki zmianie cech pracy wykonywanej przez poszczególne osoby, co jest głównym zadaniem wzbogacania pracy.

Z teoretycznego punktu widzenia wyróżniamy też motywację pozytywną i negatywną[134]. Ta pierwsza związana jest głównie z nagrodami i różnego rodzaju zachętami oraz pewnymi posunięciami mobilizującymi, podejmowanymi, na przykład przez przełożonych. Polega na stworzeniu podwładnemu perspektyw coraz lepszego urzeczywistnienia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. wyższe pobory, intratne stanowisko).

Motywacja pozytywna jest uruchamiana dzięki stosowaniu dodatnich bodźców motywacyjnych, które tworzą warunki do pełnego urzeczywistnienia celów jednostki w miarę spełniania oczekiwań osoby motywującej. Jeśli rozpatrujemy proces motywowania w warunkach dzisiejszych organizacji, to jego siłę tworzą różnego rodzaju perspektywy dotyczące wyższego wynagrodzenia, otrzymania lepszego stanowiska czy też większej samodzielności. Powodują one dużą aktywizację człowieka i wykorzystanie jego potencjału ze względu na znaczne zaangażowanie uczuciowe. Jej wynik zależy też w dużym stopniu od realności dawanych osobie obietnic oraz wiary w sukces.

Motywacja pozytywna pozwala na wytworzenie w podwładnych większej motywacji wewnętrznej, tej, która nie musi być w dalszym etapie podsycana motywatorami finansowymi, bo bardzo często już charakter zadania potrafi być motywujący. Motywowanie pozytywne to okazywanie uznania dla wykonywanej pracy i rezultatów.

Z kolei **motywacja negatywna** polega na wstrzymaniu zaspokojenia potrzeb, naganach i karach. W motywacji negatywnej stosowane są ujemne bodźce motywacyjne, które działają przez stwarzanie poczucia zagrożenia dotychczasowych osiągnięć np. zagrożenie naganą, obniżenie wynagrodzenia czy też przeniesienie na stanowisko o mniejszym prestiżu. Motywacja negatywna, opierająca się na lęku, wzbudzanym przez stwarzanie poczucia zagrożenia, jest tańsza i łatwiejsza do zastosowania niż motywacja pozytywna. Jest to jednak działanie krótkotrwałe i przyczyniające się do obniżenia poczucia własnej wartości pracownika; zmusi ludzi do pracy, ale nie wytworzy entuzjazmu do jej wykonywania, nie wspominając o zamiłowaniu. Ponadto motywacja negatywna po pewnym czasie może prowadzić do przyjęcia postawy negatywnej w odniesieniu do pracodawcy/zespołu, co niekiedy czyni atmosferę w miejscu pracy trudną do zniesienia.

Motywacja negatywna jest stosunkowo często stosowana w praktyce. Panuje powszechne przekonanie, że bodźce negatywne wyzwalają więcej energii i uruchamiają silniejsze dążenia. Są jednocześnie mniej kosztowne, gdyż łatwiej jest

[134] Por.: B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne...,* s. 83.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

pracodawcy „zabrać coś" danej osobie, niż stworzyć warunki do nagradzania. Z drugiej zaś strony działanie bodźców negatywnych jest mniej korzystne ze względu na towarzyszące im poczucie lęku. Wywołany brak satysfakcji prowadzi w rezultacie do demotywacji. Urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik organizacji publicznej nie zawsze jest w stanie dobrze wykonywać swoje obowiązki, jednocześnie dbając o zaspokajanie oczekiwań swoich przełożonych. Jednocześnie bodźce negatywne wywołują takie zmiany w osobowości człowieka, jak[135]:

— obniżenie poczucia własnej wartości, które hamuje myślenie oraz możliwość kreatywnego działania; spowodowane jest to brakiem wiary we własne siły;
— przyjmowanie postawy defensywnej, przy której motywacja ma charakter obronny; ponieważ postawa przyjmowana jest w sytuacji zagrożenia, ludzie znajdujący się w niej przeżywają depresje i frustracje;
— spadek ambicji — bunt wewnętrzny bądź nadmierny lojalizm;
— małoduszność w sprawach wymagających odwagi i wytrwałości.

Porównanie obydwu rodzajów motywacji pozwala wysnuć wniosek, że odpowiedni dobór czynników, swego rodzaju narzędzi, zapewniający skuteczność pobudzania, jest możliwy jedynie wówczas, kiedy przełożony zna potrzeby, rozumiane jako podatność podwładnych na poszczególne bodźce[136]. To z kolei umożliwia takie ich stosowanie, aby postawy podwładnych były zbieżne z oczekiwaniami przełożonego. Podobnie jak motywacja negatywna permanentnie stosowana motywacja pozytywna nie przynosi rezultatu.

Z uwagi na poruszane kwestie oddziaływania na personel organizacji publicznych godne pokreślenia są potrzeby pozostające przede wszystkim w związku z pracą czy służbą[137]. W odniesieniu do przedsiębiorstwa niekwestionowana jest pozycja potrzeb bytowych (egzystencjalnych), których spełnienie w istotny sposób wpływa nie tylko na ogólne samopoczucie zatrudnionego, ale również na kształtowanie się innych potrzeb. One to w odniesieniu do personelu organi-

[135] L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce,* Warszawa 2002, s. 17.

[136] Por. http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracownik%C3%B3w

[137] Termin „służba" ma sporo określeń. Tu pojęcie to interpretowane jest jako: praca na rzecz jakiejś wspólnoty, wykonywana z poświęceniem; instytucja użyteczności publicznej lub wojsko, też pracownicy tej instytucji; instytucja powołana do wykonywania pewnej czynności na rzecz społeczeństwa, a także dyżur w tej instytucji; obowiązki pełnione w określonych godzinach pracy w niektórych instytucjach — por. http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2521967 Także policjanci podczas wykonywania swoich obowiązków powinni mieć na względzie służenie społeczeństwu, ochronę bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymywanie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Więcej: http://www.eioba.pl/a/28vx/policja-sluzba-spoleczenstwu#ixzz2VDyC4AlN Określenie „służba" znajduje się również w Rozdziale 5 „Służba w Policji" ustawy o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 roku (tekst jedn. Dz.U. z 2011 r., nr 287, poz. 1687 z późn. zm.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

zacji publicznych niejednokrotnie mają inny charakter, co wynika ze specyfiki realizowanych zadań, nierzadko z narażeniem zdrowia lub życia.

Obserwacja postaw i zachowań osób, pozwala wysnuć liczne wnioski. Postrzegając efektywność jako jeden z pierwszoplanowych czynników, ponad wszelką wątpliwość wykazano, że monotonne wykonywanie obowiązków obniża motywację. Jest też wiele dowodów podkreślających ścisły związek potrzeb ludzkich z chęcią podejmowania odpowiedzialności oraz wykazywania się pomysłowością. Ważna jest potrzeba, którą można określić jako dążenie do sukcesu, do wybicia się ponad przeciętność. Pozostaje ona jednak w ścisłym związku ze stopniem przygotowania do wykonywania zadań zawodowych i możliwością pokonywania lub neutralizowania stanów niezadowolenia i (lub) braku satysfakcji z realizacji powierzonych obowiązków.

W organizacjach publicznych czynników, które prowadzą do niezadowolenia jest wiele. Związane są one głównie z wynagrodzeniem, warunkami pracy, stosunkami z przełożonymi i kolegami, polityką firmy i postawą administracji. Rzecz jednak w tym, aby te czynniki nie przybrały wymiaru stałego, by nie były czymś, co stale funkcjonuje w organizacji. Przy niespełnieniu tego warunku nasze dotychczasowe inwestycje w ludzi (personel) mogą okazać się inwestycjami niezbyt trafionymi.

Korzystnym rozwiązaniem, które pozytywnie oddziałuje na postawy poszczególnych urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników, jest zarządzanie przez cele. Przy takiej filozofii sprawowania funkcji kierowniczej (dowódczej), wykonawca głównie przez wytyczenie drogi postępowania, określenie sposobu realizacji zadania, sam formułuje klimat i warunki pracy. Osobiście nakreśla też, jakie postawy mają prezentować osoby zaangażowane w osiągnięcie celu. Trudno więc wyobrazić sobie, aby przy takim rozwiązaniu mogły występować zjawiska lub mechanizmy, które by nie pobudzały do osiągania dobrych wyników pracy (służby). W pełni koresponduje to z tym, że motywacja to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia zaangażowania. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku[138]. To akcentuje fakt, że motywowanie jest także jedną z głównych funkcji zarządzania (dowodzenia) bowiem ukierunkowane jest na realizację zadań, odpowiednio do wytyczonego celu. Przystępując do tworzenia systemu motywacyjnego dobrze jest znać aspekty teoretyczne i główne teorie w tym względzie.

4.2. Wybrane teorie i koncepcje motywacyjne

Motywowanie i kwestie z nim związane mają swoją historię. Jak każde zjawisko o tak długim rodowodzie zawiera wiele teorii i koncepcji. Jest więc rzeczą zrozumiałą, że w licznych publikacjach opisano je prezentując kwestie czysto

[138] J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*...,s. 183–187.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

formalne, jak i dotyczące systemu (systemów) motywacji (motywacyjnych, motywowania). Mnogość różnorodnych opracowań była głównym powodem do tego, aby skupić się nad tymi, które nie tylko w mojej ocenie mają wartość ponadczasową i bezpośrednio odnoszą się do postaw i zachowań ludzkich w organizacji publicznej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zarządzanie personelem) to szczególna funkcja zarządzania (przez niektórych określana jako *funkcja personalna*), która choć „oficjalnie" nie mieści się w powszechnie akceptowanym zbiorze funkcji zarządzania, to jednak w każdej organizacji odgrywa rolę szczególną. To bowiem oddziaływanie na czynnik ludzki w organizacji (instytucji) w taki sposób i przy pomocy takich czynników (narzędzi), które ukierunkowane są na osiąganie celów organizacji. Przedmiotem zainteresowania funkcji personalnej w tym ujęciu są ludzie jako podmioty sprawcze w dążeniu do celów indywidualnych i organizacyjnych, a więc pracownicy pod względem ilościowym i jakościowym, ich zaangażowanie w działalność organizacji, osiągane wyniki oraz uwarunkowania tych zmiennych.

Nie ma uniwersalnego narzędzia oddziaływania na personel organizacji publicznych. To stawia określone wymagania w odniesieniu do przełożonych. Jedno z nich sprowadza się do tego, że każdy szef powinien dążyć do tego, aby stopień zmotywowania załogi był coraz większy. Wielce pomocna pod tym względem może być teoria wzmocnienia czy też modyfikacja zachowań.

Teoria wzmocnienia (ang. *reinforcement theory*) kojarzona z nazwiskiem psychologa B.F. Skinnera. Głównym założeniem tej teorii jest przekonanie, że ludzkie zachowania spowodowane są wiedzą, świadomością o skutkach tych zachowań. Zachowania ludzkie są swojego rodzaju funkcją otrzymanych nagród i kar. Jeśli chcemy zwiększyć zachowanie (uczynić je częstszym, intensywniejszym) to po postępowaniu używamy pozytywnych konsekwencji (nagroda, pochwała itd.). Natomiast gdy chcemy zmniejszyć pewne zachowania (uczynić je mniej intensywnym, mniej prawdopodobnym) używamy negatywnych konsekwencji. Z kolei gdy chcemy, aby pewne zachowanie zanikło, to ignorujemy je. Zgodnie z teorią wzmocnienia powinny być nagradzane te zachowania i działania zatrudnionych, które przyczyniają się do realizacji misji i strategii organizacji, albowiem wzmocnienie pozytywne jest narzędziem bardziej efektywnym niż wzmocnienie negatywne. Wzmocnienie negatywne (np. wstrzymanie nagrody) jedynie informuje pracownika, że jego przełożony nie jest z niego zadowolony, nie informuje go jednak o tym, czego powinien dokonać, aby zadowolić swego przełożonego. Widać stąd, że negatywne wzmocnienie to coś całkiem innego aniżeli negatywna informacja zwrotna[139].

Teorie wzmocnienia zwane też teoriami wzmocnienia pozytywnego lub modyfikacji zachowań przyjmują założenie, że ludzie postępują tak, jak nauczyli

[139] A. Pocztowski, Z. Wiśniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki,* Kraków 2004, s. 204.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

się w przeszłości, i jedne zachowania kojarzą się im z przyjemnymi, a niektóre z negatywnymi efektami[140]. Przedstawia, w jaki sposób w cyklicznym procesie uczenia się skutki poprzednich zachowań wpływają na postępowanie w przyszłości. Według tego poglądu dobrowolne zachowanie (reakcja) danej osoby wobec konkretnej sytuacji lub bodźca prowadzi do określonych skutków. Jeżeli takie skutki są pozytywne, osoba ta w przyszłości zapewne podobnie zareaguje na podobne sytuacje. Jeżeli skutki są nieprzyjemne, będzie skłonna zmienić swoje zachowanie, żeby ich uniknąć. Na przykład ludzie są skłonni przestrzegać prawa — i zgodnych z prawem poleceń przełożonego — gdyż nauczyli się w domu i w szkole, że nieposłuszeństwo prowadzi do kary. Odwrotną stroną medalu jest to, że ludzie starają się osiągać cele w pracy, bo nauczyli się, że mają wtedy szansę na nagrodę. Nosi to nazwę prawa efektu. Innymi słowy — teoria wzmocnienia zakłada, że ludzie, których zachowania wywołują przyjemne konsekwencje, będą je powtarzać. Natomiast zachowania wywołujące nieprzyjemne konsekwencje najprawdopodobniej nie będą powtarzane.

W kształtowaniu zachowań stosuje się **cztery strategie wzmocnień**[141]:

- wzmocnienie pozytywne — uzależnia się możliwość otrzymania przez daną osobę nagrody od wystąpienia pożądanego zachowania,
- wzmocnienie negatywne — wprowadza się system umożliwiający i zachęcający osobę do unikania niepożądanych zachowań (np. kara finansowa za nieterminową realizację zadań, zła opinia o osobie itp.),
- kara — celem jest eliminowanie niepożądanego zachowania przez sprawienie, że jego wystąpienie wywoła uciążliwe konsekwencje (np. brak w budżecie, nagana),
- wygaszenie — zniechęca się pracownika do danego zachowania, poprzez brak wzmocnienia pozytywnego dla danego zachowania (np. negatywne komentarze, czy zgryźliwe uwagi pod kątem pewnej osoby mogą nie być wzmacniane przez resztę znajomych śmiechem albo zwróceniem uwagi osobie, że to nie jest śmieszne i może nie być przyjemne dla niej).

Obok rodzaju wzmocnienia ważna jest też częstotliwość jego pojawiania się. Występują tu cztery możliwości[142]:

- stała częstotliwość — oznacza wzmocnienie w stałych odstępach czasu, np. wynagrodzenie, jednak nie zapewnia to dostatecznej liczby bodźców do wykonywania pracy, np. pewność, że ma się stałe wynagrodzenie. Często jest to odbierane jako oczywistość — „należy mi się",
- zmienna częstotliwość — zapewnia wzmocnienie w różnych odstępach czasu (np. monitoring wykonywanych celów nie jest regularny i określony w kon-

[140] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu...,* s. 168.

[141] http://motivateme.pl/blog/2013/3/14-teorie-motywacji-teoria-wzmocnienia-skinnera-teoria-warunkowania-instruemntalnego

[142] Por. tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

kretnym terminie, ale może po prostu być rodzajem „wybicia" z rutyny czy też pasywności),
- stały stosunek — zapewnia wzmocnienie po ustalonej liczbie powtórzeń określonego zachowania, niezależnie od tego, jaki pomiędzy nimi upłynął czas; zapewnia to wysoki poziom motywacji, bo pracownik wiedząc, za jaką liczbę pozytywnych zachowań będzie nagrodzony, będzie dążył do jak najszybszego osiągnięcia tej liczby, aby zdobyć nagrodę,
- zmienny stosunek — zapewnia wzmocnienie po zmiennej liczbie zachowań; krótko mówiąc nie można się przyzwyczaić do określonego sposobu motywacji, stąd ten sposób najskuteczniej i najsilniej działa w motywowaniu pracowników.

Pomimo podkreślenia ponadczasowej wartości teorii wzmocnienia należy wspomnieć o pewnych utrudnieniach związanych z jej stosowaniem. Wynika to z kilku powodów. Przede wszystkim, generalizując, trudno jednoznacznie określić co jest nagrodą, a co karą. Każda osoba ma inny system wartości, który może się zmieniać z wiekiem. Słodycze są dobrym motywatorem dla dzieci, a z kolei dla pracowników, jako osób dorosłych, przedstawiają znikomą wartość. Z czasem wartość nagród i kar dla tej samej grupy zaczyna się dewaluować i należy szukać nowych adekwatnych bodźców dla danej grupy.

Uwzględnić należy wszystkie możliwości wpływania na jednostkę. Nagrody i kary osoby wpływającej mogą być zbieżne, a tym samym mało skuteczne z nagrodami i karami grupy, do której należy osoba, na którą chcemy wpłynąć. Takimi grupami są: rówieśnicy, znajomi, rodzina. Często ich wartości są ważniejsze i nimi będzie się jednostka kierować.

I jeszcze jedna kwestia. Osoby, które karzą nie są lubiane. Kara jest bolesna, związana z negatywnymi emocjami, dlatego też osoby ukarane często czują złość, gniew, niechęć do osoby wymierzającej karę.

Modyfikacja zachowania (ang. *behavior modification*), behawioralne podejście psychoterapeutyczne polegające na stosowaniu procedur warunkowania sprawczego i klasycznego w celu wyeliminowania reakcji niepożądanych i wzmocnienia pożądanych. Teoria ta, niejednokrotnie określana jako teoria uczenia się, głosi, że zachowanie pociągające za sobą karę ma mniejsze szanse powtórzenia się. Teoria ta odnosi się do zmiany zachowań ludzkich. Dla przykładu, jeżeli przełożony chce zmienić zachowania urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika organizacji publicznej, to powinien zmienić skutki tych zachowań. Na przykład ktoś, kto często się spóźnia, mógłby uzyskać motywację do punktualnego przychodzenia (zmiana zachowania), jeżeli przełożony wyraziłby zdecydowane zadowolenie w każdym przypadku pojawienia się tej osoby na czas lub przed czasem (zmiana skutków), zamiast obojętnego traktowania punktualnego przyjścia. Spóźnienia można też wyeliminować przez wyrażanie silnego niezadowolenia, kiedy podwładny się spóźnia, jeżeli poprzednio przełożony nie zwracał na to uwagi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Istnieją cztery powszechnie stosowane techniki modyfikacji zachowań. We wzmocnieniu pozytywnym zachęca się do pożądanych zachowań, czyli wzmacnia się je przez pozytywne skutki, takie jak podwyżka płac lub pochwała. W uczeniu się unikania pracownicy zmieniają swoje zachowania, aby uniknąć nieprzyjemnych skutków, takich jak krytyka lub niska ocena. Aby przerwać określone zachowanie, przełożony może się posłużyć wygaszaniem, czyli brakiem wzmocnienia. Przypuśćmy, że tolerancja przełożonego wzmocniła zachowania pracowników polegające na spóźnianiu się na narady robocze i marnowaniu czasu na żarty. Aby powstrzymać takie zachowania szef mógłby punktualnie rozpoczynać narady i ignorować żartownisiów. Mógłby też zastosować karanie, tj. wymierzyć karę, czyli spowodować ujemne dla pracownika skutki[143].

Teoria modyfikacji czy uczenia zachowań opiera się na prawie skutku, które stwierdza, że zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, zachowanie zaś o konsekwencjach ujemnych, karzących, raczej nie będzie powtarzane.

Z uwagi na poruszone kwestie należy przybliżyć sześć reguł stosowania **technik modyfikowania zachowań W. Clay Hamnera**. W wymiarze praktycznym są to swego rodzaju dyrektywy poprawnego sprawowania funkcji kierowniczej. Brzmią one następująco[144]:

1. Nie nagradzaj wszystkich jednakowo.
2. Pamiętaj, że brak reakcji również może modyfikować zachowania.
3. Nie zapominaj powiedzieć podwładnym, co mogą zrobić, aby uzyskać wzmocnienie [nagrodę — przyp. Z.Ś.].
4. Powiedz podwładnym, co robią źle.
5. Nie karz w obecności innych.
6. Bądź sprawiedliwy.

Czasy obecne niosą nowe wyzwania dla kadry kierowniczej organizacji i instytucji publicznych. Poruszając kwestie związane z personelem tych organizacji nie sposób pominąć ich potrzeb i oczekiwań pod adresem pracodawców. Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań są one stosunkowo duże. Zwłaszcza w kontekście sytuacji społeczno-ekonomicznej naszego kraju nie powinny one dziwić. Każdy urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik chce żyć dostatniej i mieć możliwość otrzymania dodatkowej gratyfikacji za ponadprzeciętne zaangażowanie, za to, że on wykonał zadanie wzorowo, czego nie można powiedzieć o innej osobie.

Z tymi oczekiwaniami i potrzebami zarazem koresponduje jedna z klarowniejszych **koncepcji potrzeb człowieka**, którą znajdujemy w pracach amerykańskiego psychologa A.H. Maslowa, według którego mechanizmem sterującym ludzkimi zachowaniami są potrzeby, pojmowane jako brak czegoś, wywołujący

[143] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...,* s. 153.

[144] Tamże, s. 147–148.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

jednocześnie dążenie do zaspokojenia tego braku. Wyniki jego prac jednoznacznie zaświadczają, że indywidualne potrzeby „same się porządkują" w pewną hierarchię, bowiem u każdej osoby są potrzeby niższego i wyższego rzędu. Potrzeby wyższego rzędu aktywizują się wtedy i w takim stopniu, w jakim zostają zaspokojone potrzeby niższe. I tak potrzeby fizjologiczne zawierają się w myśli, że człowiek „żyje dla samego chleba" wtedy, gdy chleba nie ma. Potrzeby organiczne tracą znaczenie motywacyjne dopiero wtedy, gdy są regularnie zaspokajane zgodnie z zasadą, że „potrzeba zaspokojona nie motywuje zachowania". Z kolei potrzeby bezpieczeństwa są to potrzeby zabezpieczenia się w sposób względnie stały przed niebezpieczeństwem, groźbą, deprawacją. Dopiero gdy istnieje pewność co do podstawowych spraw, człowiek jest skłonny podjąć ryzyko. Wtedy potrzeby społeczne opierają się na założeniu, że czynnikiem motywacyjnym jest potrzeba przynależności do grupy, stowarzyszenia się, dobrego, pozytywnego oddźwięku uczuciowego ze strony innych. Potrzeby uznania (szacunku) stoją ponad potrzebami społecznymi, to znaczy są wyrazem dążenia do niezależności, kompetencji, wiedzy, społecznego uznania i wynikających stąd prerogatyw szacunku jednostki dla samej siebie i swych osiągnięć. Na najwyższym poziomie lokowane są potrzeby samorealizacji; są to potrzeby realizowania tkwiących w człowieku możliwości, rozwoju osobowości, twórczości w ścisłym tego słowa znaczeniu. W wielu przypadkach potrzeby tego typu bywają uśpione, nieuświadomione, ponieważ jednostki kierują całą swoją energię na zaspokojenie potrzeb niższego rzędu.

Potrzeby samorealizacji to najbardziej wysublimowane potrzeby w całej hierarchii Maslowa i można powiedzieć, że są najbardziej zbliżone do założeń MotivateMe, czyli samorealizacji. Rozumiane są jako realizacja takich działań, do których jednostka czuje, że została powołana. Można powiedzieć, że to realizacja swojej misji, legendy czy podróży życia. Związane jest to z poszukiwaniem okazji do rozwoju, nabywania wiedzy i nowych umiejętności, otwartości na świat i poszukiwania rozwiązań. To potrzeby związane z pełnym wykorzystaniem własnego potencjału i stałym osiąganiem celów, które przynoszą zadowolenie. One stale motywują nas, bowiem nigdy nie zostaną spełnione w pełni, a to dlatego, że osoby o takich potrzebach po realizacji jednego celu od razu wyznaczają sobie kolejne, poszerzają spektrum działań i pole komfortu. Można wręcz stwierdzić, że stale są poza swoją strefą komfortu. Zaspokajając jedną potrzebę, ciągle pojawiają się kolejne stanowiące o rozwoju jednostki. W otoczeniu zawodowym ta potrzeba może być zaspokojona poprzez włączenie osoby w kluczowy projekt dla organizacji, czy procesy podejmowania kluczowych decyzji. Potrzeby tego poziomu zaspokajane są w głównej mierze przez działania indywidualne.

Piramida potrzeb nie tłumaczy jednak wszystkich zachowań ludzkich. Pozornie według niej człowiek podejmuje działania z gatunku potrzeb wyższego rzędu, dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego stopnia, np. człowiek głodny nie będzie zajmować się kulturą. Od tej reguły zdarzają się istotne wyjątki. Sprzeczne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

bowiem z hierarchią potrzeb było zjawisko, np. teatru polskiego w czasie okupacji niemieckiej przy niezaspokojonej potrzebie bezpieczeństwa. Dlatego też na stosunek jednostki wobec swoich potrzeb wpływają jeszcze czynniki genetyczne, środowiskowe oraz aktywność własna jednostki lub też behawioralny system bodźców i reakcji.

Piramida Maslowa to jeden z najbardziej znanych schematów na całym świecie. Ogromnie przydatny w życiu codziennym model spełnia kilka funkcji:

1. Pomaga spojrzeć na siebie jako istotę realizującą potrzeby swoje i innych.
2. Zwraca uwagę na gradacyjny układ potrzeb.
3. Przypomina o kolejności realizacji potrzeb w imię pełnego sukcesu.

Piramida potrzeb jest świetnym połączeniem wizji procesu (od potrzeb elementarnych dla przeżycia, aż do potrzeb dodatkowych, ekskluzywnych), z wizją wchodzenia na wyższy poziom (osiągania coraz wyższego statusu).

Zaakcentowałem poglądy A. Maslowa, ponieważ mają one wartość ponadczasową, a w kontekście motywowania personelu niewiele straciły na swym znaczeniu od chwili opublikowania słynnej hierarchii potrzeb. Maslow w wielu swoich pracach z naciskiem podkreślał, że człowiek będzie zdrowy, dobry i twórczy, gdy będzie mógł realizować główny cel, jakim jest samorealizacja. Mimo tego, że jest ona naturalnym celem człowieka, mało ludzi ją osiąga. Dzieje się tak, ponieważ otoczenie uniemożliwia pełny rozwój. Impulsy i ukierunkowane tendencje do samorealizacji, jakkolwiek instynktowne, są bardzo słabe w porównaniu z silnymi instynktami zwierząt i dają się łatwo stłumić przez nawyki, niewłaściwą postawę społeczną wobec nich, przez wydarzenia, które wywołały urazy i błędne wychowanie.

Model potrzeb A. Maslowa nie ma charakteru uniwersalnego, nie odnosi się do wszystkich ludzi ani też do wszystkich warunków społecznych i kulturowych. W rzeczywistości indywidualne skale potrzeb kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników, a granice zaspokajania tych potrzeb są zdeterminowane przez zjawiska społeczne i kulturowe, często niezależne od jednostki.

Różnorodność uwarunkowań funkcjonowania organizacji i instytucji publicznych wraz ze specyfiką realizacji zadań przemawia za tym, aby przełożonym nieobce były też być inne poglądy. Krytycy teorii A. Maslowa podkreślają jej czysto teoretyczny charakter, brak podbudowy w postaci empirycznej[145]. Liczne badania zmierzające do weryfikacji tez A. Maslowa nie doprowadziły do ich jednoznacznego potwierdzenia. Co więcej — ujawniły różnice kulturowe w hierarchii i strukturze potrzeb diagnozowanych w przedsiębiorstwach amerykańskich i europejskich, co stawia pod znakiem zapytania uniwersalizm analizowanej teorii. Nie znaleziono dowodów na to, że zaspokojenie potrzeb niższego rzędu prowadzi automatycznie do zachowań ukierunkowanych na zaspokajanie

[145] Por.: A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Wrocław 1997, s. 145–146.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

potrzeb wyższych. Wskazano na pominięcie przez A. Maslowa zjawiska frustracji wynikającego z niemożności zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu czy zjawiska regresji, czyli ponownego odczuwania danej potrzeby po jej wcześniejszym zaspokojeniu[146]. Poglądy samego A. Maslowa także uległy ewolucji. Rozwijając swoją teorię, przyznał, że hierarchia potrzeb może ulec zmianie i nie ma charakteru uniwersalnego[147]. Pewne kwestie z tym związane, jak chociażby potrzebę intelektualną Polaków w czasie okupacji hitlerowskiej, zasygnalizowałem już wcześniej.

Nie jestem „obrońcą" ani „przeciwnikiem' piramidy potrzeb A. Maslowa. Pragnę zauważyć, że mimo licznych głosów krytycznych teoria piramidy potrzeb jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych teorii motywacji, głównie z uwagi na jej prostą konstrukcję i przejrzystość oraz zgodność z intuicją odbiorcy. W praktyce zarządzania i dowodzenia przyjęcie teorii A. Maslowa oznacza konieczność identyfikacji potrzeb będących w danym czasie motywatorem działania danej osoby oraz umożliwienie zaspokojenia potrzeb dominujących przez uwarunkowanie pożądanych przez ludzi nagród wynikających z wykonania działań oczekiwanych przez organizację. Niejako w podtekście akcentowana jest zasadność zgodności użytego motywatora z oczekiwaniami i osiągnięciami danego urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika organizacji publicznej.

Poczynione uwagi są przesłanką, aby przybliżyć inne założenia w kontekście potrzeb i (lub) systemu motywacyjnego organizacji. Rozróżnialną teorią traktującą o potrzebach personelu jest dwuczynnikowa **teoria Herzberga**. Jak wiele innych teorii, tak i ta nie spotyka się z pełnym zrozumieniem. Przede wszystkim wynika to z tego, że Herzberg swoje badania oparł na stosunkowo niewielkiej wielkości próby (200 pracowników) oraz fakt, że badani reprezentowali jedynie dwie grupy zawodowe. Ponadto do pewnych ułomności trzeba zaliczyć nieuwzględnienie próby pomiaru zależności pomiędzy satysfakcją a efektami. Niemniej jednak według tej teorii potrzeby personelu — na podstawie przeprowadzonych badań — zostały podzielone na dwie grupy. W licznych publikacjach są one różnie przedstawiane. Z reguły dotyczą one[148]:

- rozwoju zawodowego będącego źródłem rozwoju osobistego
- i są związane ze sprawiedliwym wynagradzaniem, nadzorowaniem, warunkami pracy i działaniami administracyjnymi.

Zgodnie z tą teorią obydwie grupy ukierunkowane są na zadowolenie pracownika z wykonywanej pracy (spełnianej funkcji). Czynniki higieny (zewnętrzne) nie prowadzą bezpośrednio do satysfakcji z pracy, jednak wpływają na poziom

[146] Por.: R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2004, s. 18.

[147] Por.: U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy...*, s. 41–43.

[148] W niektórych opracowaniach, ukierunkowanych na osiągnięcie innego celu wymienia się, że teoria ta obejmuje czynniki higieny (czynniki zewnętrzne) i motywatory (czynniki wewnętrzne).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

niezadowolenia z pracy[149]. Grupa druga to motywatory (czynniki wewnętrzne), które skutkują satysfakcją z pracy. W skład tej grupy czynników wchodzą: uznanie; osiągnięcia; zakres odpowiedzialności; awanse; możliwość rozwoju osobistego.

Dokonując pewnego uogólnienia można wysnuć wniosek, że grupa motywatorów jest swoistym rodzajem fundamentu dla grupy pierwszej. Jednak zaspokajanie potrzeb grupy drugiej nie motywuje ludzi do osiągania lepszych wyników. Są to tzw. czynniki higieniczne, które służą przede wszystkim zapobieganiu niezadowoleniu z pracy; nie mają one większego wpływu na tworzenie pozytywnych postaw wobec pracy. Zatem zapewnienie czynników higieny na odpowiednim poziomie prowadzi jedynie do ograniczenia niezadowolenia pracowników oraz stanowi swego rodzaju punkt wyjścia do zastosowania motywatorów, które są właściwym źródłem satysfakcji z pracy.

Pogorszenie się czynników higienicznych lub likwidowanie elementów higieny pracy prowadzi do zmniejszenia zadowolenia z pracy. Polepszanie tych czynników może jednak prowadzić do krótkotrwałego zadowolenia z pracy. W przełożeniu na język współczesności oznacza to, że przełożeni nie powinni zmierzać do korzyści, w tym i przychylnych postaw podwładnych, w wymiarze epizodycznym. Podejmowane działania mają być długofalowe, ukierunkowane na stworzenie trwałego systemu motywacyjnego, uwzględniającego czynniki, z jakimi ma do czynienia urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik organizacji publicznej.

Na nieco innych przesłankach oparta jest teoria **X i Y Douglasa McGregora**. Ta teoria motywacji stworzona i rozwinięta przez Douglasa McGregora na MIT Sloan School of Management w latach 60. XX wieku stosowana jest w zarządzaniu zasobami ludzkimi, głównie w teorii zachowania organizacji i wzrostu organizacji. Opisuje ona dwa zupełnie odmienne podejścia w stosunku do motywacji pracowników. McGregor uważał, że przedsiębiorstwa stosują albo jedną albo drugą strategię, które są próbą określenia relacji pomiędzy podwładnymi a ich przełożonymi. Teoria X zakłada, że pracownicy z natury są leniwi, nie lubią pracować, unikają odpowiedzialności, wolą, aby nimi kierowano, wymagają kontroli. Skutkiem takiej teorii jest znaczne zahamowanie rozwoju pracowników, łatwość manipulowania nimi. Przełożony postępujący zgodnie z tą teorią będzie uważał, że konsekwencją każdego błędu musi być znalezienie winnego. Uważa on, że pracownicy są zajęci tylko sobą i jedyną rzeczą, jaka ich obchodzi w ich pracy to wynagrodzenie. Będzie szukał konkretnej osoby w celu obarczenia jej winą w razie niepowodzenia, nigdy nie będzie poszukiwał źródła w złej polityce przedsiębiorstwa lub niedostatecznym wyszkoleniu pracowników. Motywacja w takim przypadku ogranicza się jedynie do dwóch dolnych poziomów piramidy Maslowa.

[149] W licznych publikacjach można spotkać się z zapisem, że w rozumieniu tej teorii higiena pracy obejmuje: warunki pracy; zapłatę za pracę; świadczenie socjalne; atmosferę w pracy; stosunek do przełożonych i kolegów; zapewnienie trwałości stosunku pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Teoria Y, w przeciwieństwie do teorii X, traktuje pracowników w zupełnie inny sposób. Uznaje, że praca może być przyjemnością, a nie złem koniecznym. Zakłada, że ludzie chętnie podejmują się większej odpowiedzialności, są ambitni, potrafią rozwiązywać problemy. W tej teorii przełożeni zakładają, że pracownicy mogą być ambitni, wykazywać się zaangażowaniem, być chętni do podjęcia większej odpowiedzialności, stosować samokontrolę, być samodzielni i sprawdzać się działając autonomicznie. Wierzy się także, że pracownicy potrafią czerpać satysfakcję ze swojej pracy i że jeżeli da się im szansę potrafią być kreatywni i twórczy. Możliwe jest, że gdy da się pracownikom swobodę w działaniu, to osiągną oni lepszą efektywność niż w przypadku, gdy są ściśle ograniczeni przez zarządzone reguły. Zakłada się także, że po spełnieniu odpowiednich warunków pracownicy będą chcieli wykazać się w swojej pracy i że istnieje w nich niewykorzystany potencjał kreatywności. Przełożony w teorii Y uważa, że sama w sobie satysfakcja z pracy jest dobrym czynnikiem motywującym. Będzie on starał się usunąć przeszkody uniemożliwiające pracownikom ich pełną realizację[150]. Motywacja w tym obszarze dotyka wyższych poziomów według hierarchii potrzeb Maslowa. Organizacja przyjmująca takie założenia traktuje poważnie swój personel, liczy się z jego zdaniem, opiniami, dając mu większe uprawnienia, większy zakres odpowiedzialności oraz wspiera ich w rozwoju indywidualnych umiejętności.

Z kontekście rozpatrywanych kwestii ukierunkowanych na kwestie motywacyjne można dokonać również przeglądu głównych treści teorii motywacji pod nieco innym kątem, gdyż każdy teoretyczny punkt widzenia rzuca światło na to, jak motywacja wpływa na efektywność pracy. Podstawą rozróżnień są teorie treści, zajmujące się tym, „co" się motywuje oraz teorie procesu, koncentrujące się na tym, „jak" się motywuje. Trzeci punkt widzenia — teorie wzmocnienia kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań[151]. Teorie te są szczegółowo opisane w literaturze przedmiotu, dlatego poprzestanę wyłącznie na ich zasygnalizowaniu. Wyrażam przy tym przekonanie, że zainteresowani zgłębią poruszaną problematykę.

Niemniej jednak z punktu widzenia personelu w organizacjach i instytucjach publicznych interesujące są także niektóre założenia kilku innych teorii i modeli motywacji. Choć koncepcja modelu tradycyjnego[152] jest obecnie koncepcją zdezaktualizowaną, to podkreślenia wymagają oczekiwania pracowni-

[150] http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_X_i_Y

[151] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników...*,s. 362.

[152] Z tradycyjnym modelem motywacji łączy się nazwisko Fredericka Taylora (1856–1915) i stworzona przez niego naukowa szkoła organizacji pracy. W czasach, w których tworzył Taylor, porównywano organizm ludzki do zwykłej maszyny. Zwracano wtedy uwagę przede wszystkim na zdolność, szybkość, wytrzymałość i koszt owych maszyn, natomiast problematyka motywacji pozostawała na uboczu. Istotne było, żeby pracownicy (wtedy przede wszystkim robotnicy) wykonywali nużące i powtarzalne zadania jak najszybciej i jak najsprawniej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

cze. Między innymi sprowadzają się one do tego, iż ludzie mogą tolerować pracę, jeśli jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy, czyli stosuje system zachęt płacowych do motywowania pracowników[153]. System ten był głównie oparty na zasadzie: pracownicy im więcej produkowali, tym więcej zarabiali. Z kolei w modelu stosunków współdziałania zakłada się, że pracownicy chcą się czuć ważni i użyteczni, jeśli uwzględnia się ich społeczne potrzeby, gdy posiadają niezbędne informacje, to chcą „chętnie współpracować" z kierownikami i uczestniczyć w podejmowaniu pewnych decyzji. Ponadto model ten akcentuje potrzebę wiązania bodźców finansowych z innymi bodźcami, aby działania okazały się efektywne.

Model zasobów ludzkich[154] wiąże się z koncepcją współdziałania i zachęcania podwładnych do rozwijania własnych sił i inicjatyw oraz dążenia do rozszerzenia zakresu działania i współodpowiedzialności. Zwolennicy tego modelu wskazują, że motywacja pracowników składa się z wielu czynników, nie tylko finansowych. Uważają, że większość ludzi ze swej natury jest zmotywowana do dobrej pracy i nie traktuje jej jako uciążliwą konieczność. Rozszerzanie więc wpływów podwładnych, zwiększanie stopnia samokierowania i samokontroli doprowadzi do wyższej efektywności wykonywanych czynności (zadań). Model ten proponuje też zwiększony zakres odpowiedzialności za to co się czyni i gdzie to ma miejsce.

Przy takiej interpretacji relacji międzypracowniczych powstał **model stosunków współdziałania** (wywodzi się od Eltona Mayo i innych badaczy). Stwierdzili oni, że towarzyskie kontakty pracowników w trakcie pracy są bardzo ważne oraz, że nuda i powtarzalność zadań same z siebie ograniczają motywację. Teoretycy i praktycy ci uważali, że pracowników można motywować uznając ich potrzeby społeczne i zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia. Pozostawiono pracownikom pewną swobodę w podejmowaniu decyzji. Zbudowano nieformalne grupy robocze. Doinformowano pracowników o zamiarach i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W tym modelu oczekiwano, że autorytet kierownictwa zostanie zaakceptowany ze względu na szacunek i uwagę, jaką kierownictwo poświęca pracownikom. U podstaw tego modelu jest więc założenie, że pracownik chce być

[153] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, s. 361.

[154] Model tradycyjny motywacji związany jest z Taylorem i szkołą naukowej organizacji pracy. Utrzymywała ona, że ważnym elementem pracy kierownika jest zapewnienie, by robotnicy wykonywali swe zadania jak najsprawniej. Zakładał on, że kierownicy ustalają sposób wykonywania pracy, bo najlepiej ją znają. Jednak za naukowego protoplastę tego modelu uważa się Eltona Mayo, który w 1927 r. przeprowadził w zakładach przemysłowych w Hawthorne pod Chicago badania dotyczące wpływu materialnych warunków pracy na wydajność pracowników. Konkluzją tych badań było uświadomienie, że występują pewne czynniki, które mają większe znaczenie dla pracowników niż technologiczne i materialne warunki pracy. Tymi czynnikami okazały się relacje pomiędzy pracownikami i ich wzajemne kontakty, zespołowość i atmosfera pracy. Poza tym obalono uniwersalność zachęt płacowych i wykazano, że nuda i rutyna działają na pracowników demotywująco.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

doceniony, chce cieszyć się uznaniem w oczach przełożonych. Chce być uznany za indywidualną jednostkę. Potrzeby te są ważniejsze niż pieniądze w motywacji.

Nawet tak wybiórcze zaprezentowanie generalnych założeń pewnych teorii i zasad motywacji upoważnia do stwierdzenia, że kładą one nacisk na znaczenie dążeń i potrzeb jednostki jako motywów jej działania. Podkreślają, w jaki sposób i jakie cele motywują ludzi wchodzących w skład organizacji i instytucji publicznych. Systemowy pogląd na motywację w miejscu pracy (służby) pozwala także wyróżnić zbiory zmiennych wpływających na nią: *cechy indywidualne* obejmujące zainteresowania, postawy i potrzeby pracownika; *cechy stanowiska*, stanowiące integralną właściwość zadania; *cechy sytuacji roboczej*, obejmujące politykę personalną, system wynagrodzeń i kulturę organizacji; *bezpośrednie stanowisko pracy*, to jest postawy oraz działania kolegów (współpracowników), a także przełożonych.

Czy jest możliwe zastosowanie wskazanych powyżej zasad w organizacjach i instytucjach publicznych? Tak, jest to realne, ale przy spełnieniu podstawowego warunku: należy wiedzieć, co wpływa na motywację poszczególnych osób. Trzeba mieć na uwadze jeszcze i to, że: czynniki, które mają znaczenie, odnosić się mogą zarówno do indywidualnych cech danej osoby, jak i do specyfiki sytuacji w konkretnej organizacji. Zawsze jednak przełożony powinien analizować skutki podjętych działań i dostrzegać również możliwe aspekty motywacyjne. Dlatego system motywacyjny powinien cechować się elastycznością pozwalającą na uwzględnianie zmian zachodzących w hierarchii potrzeb personelu organizacji i instytucji publicznych, a także dostosowanie motywatorów do dominujących aktualnie potrzeb, co w pewnym zakresie koresponduje z teorią potrzeb A. Maslowa. I jeszcze jedno: ludzie się zmieniają pod wpływem różnych okoliczności. Przeobrażeniom podlegają także kwestie związane z motywowaniem; dziś skuteczne motywatory mogą okazać się nieefektywne za jakiś czas.

4.3. Podstawowe grupy narzędzi motywacyjnych

Uaktywnienie motywacji u ludzi to proces bardzo złożony. Powodem takiego stanu rzeczy jest właśnie człowiek. Każdy z nas jest inny, dlatego też ma różny system wartości zależny od indywidualnych cech osobniczych, potrzeb czy też aspiracji życiowych. Dlatego, aby w sposób optymalny pobudzić motywację jednostki, należy stworzyć odpowiednie warunki w celu zaspokojenia jej potrzeb, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Ażeby proces motywowania był skuteczny, powinien obejmować następujące czynności[155]:

— rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji poszczególnych osób, aby lepiej dobrać i dostosować pracę (zadania) do oczekiwań poszczególnych osób;

[155] Por. J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*..., s. 187.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

— wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników, zrozumienie współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami otoczenia, w jakim funkcjonuje dana organizacja czy instytucja publiczna;
— wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu, jak i uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu dodatkowych świadczeń finansowych;
— okresowe oceny poszczególnych osób w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem;
— uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.

Dość powszechne jest mniemanie, że w organizacjach publicznych są ograniczone możliwości motywowania personelu. Takie przekonanie wynika przede wszystkim z faktu, że rozumienie motywatora ogranicza się do środków finansowych, zapominając o innych. A przecież każdy przełożony (dowódca) ma wiele możliwości pobudzania i utrwalania motywacji. Może operować różnymi motywatorami, a więc może motywować przez kreowanie wyższych zarobków, ale i przez zainteresowanie samą pracą, przez stwarzanie perspektyw awansu, uzyskania korzystniejszych świadczeń socjalnych, lepszych warunków pracy, większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu (dowodzeniu), większej swobody działania dzięki poszerzeniu możliwości wyboru. Dokonując pewnych uogólnień, możemy wyróżnić trzy podstawowe grupy narzędzi motywacji:
— środki przymusu,
— zachęty,
— perswazji.

Środki przymusu (administracyjnego) wynikają głównie z rozporządzeń, zarządzeń, uchwał, dyrektyw, statutu, regulaminów wewnętrznych, instrukcji, umowy o pracę, zakresu obowiązków czy po prostu poleceń przełożonych. Środki przymusu zawierają w sobie konieczność podporządkowania się pracowników pod groźbą sankcji w przypadku ich nieprzestrzegania i z tego względu postrzegane są jako nieatrakcyjne, pozbawione pozytywnego ładunku. Są jednak potrzebne w organizacjach, instytucjach i przedsiębiorstwach, ponieważ stanowią fundament administracyjny w ich funkcjonowaniu. Tego rodzaju środki obejmują wszelkie rozkazy, nakazy i zakazy, polecenia i zalecenia (wytyczne) oraz rady przełożonych, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji czy instytucji publicznej. Środki te zakładają podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji, bez względu na interesy i potrzeby człowieka. Najczęściej przełożony stosujący środki przymusu uważa, że jego rady są słuszne i że podwładni powinni się do nich zastosować. Jeśli zaś tego nie uczynią, mogą się narazić na zarzut lekceważenia autorytetu czy nieuprzejmość ze strony przełożonego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Nawet jeśli w danej organizacji dominują środki przymusu, to zalecenia powinny być tą formą, która jest najczęściej stosowana w systemach motywacji.

Środki zachęty jako przeciwieństwo środków przymusu, mają ogromny potencjał motywacyjny, gdyż wykorzystują w motywowaniu system nagród i system ocen pracowniczych. Obejmują wszelkie obietnice dawane urzędnikowi, żołnierzowi, funkcjonariuszowi i pracownikowi organizacji i instytucji publicznej. Intencją ich stosowania jest zainteresowanie motywowanego lepszym wykonaniem pracy (zadań), która prowadzi do realizacji jego celów, a zarazem celów organizacji. Środki zachęty dzielą się umownie na bodźce materialne, które oferują poszczególnym osobom korzyści ekonomiczne, zmieniające jego stan posiadania (płace, premie, świadczenia socjalne itp.) oraz niematerialne — dodające mu powagi i godności (awans, uznanie społeczne, prestiż, możliwości samorozwoju, możliwości decydowania itp.). Środki te służą jako instrumenty oddziaływania na motywy postępowania ludzi z zewnątrz, a więc modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i ich wzorców (motywacja wewnętrzna).

Środki perswazji (zwane też identyfikacyjnymi) opierają się na dialogu i partnerstwie stron w organizacji na linii przełożony — podwładny, tworzą pozytywne relacje w pracy poprzez wykorzystanie takich form jak: informacja, komunikacja, inspirowanie, wsparcie, akceptacja, konsultacje, negocjacje, porady, sugestie, przekonywanie, polityka szkoleń, ścieżki rozwoju poszczególnych osób i jasne kryteria ocen. Tego rodzaju środki motywacyjne odwołujące się do motywacji wewnętrznej, wynikające z wzajemnej negocjacji czy konsultacji motywującego i motywowanego. Nagrodą jest tutaj integracja motywowanych z celami motywującego w dłuższym okresie, większe przywiązanie do miejsca pracy, umocnienie własnej pozycji jako partnera, aprobata znaczenia, świadomość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Perswazja może być oddziaływaniem jednostronnym, opartym na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka — wówczas mamy do czynienia z tzw. wmawianiem, sugerowaniem przez reklamę, propagandę, autorytet itp. działania. W przypadku reakcji dwustronnej mamy do czynienia z wzajemnym partnerskim przekonywaniem i przepływem informacji, dzięki którym motywowany sam ustala najwłaściwsze zachowanie i stara się je realizować. Takie przekonanie powinno dać motywowanym możliwość zachowania dobrego samopoczucia i przeświadczenia, że motywujący, dbając o własny interes, zadbał także o interes partnera.

Powodzenie i trafność wyboru właściwej grupy środków motywacyjnych uwarunkowane jest też stylem zarządzania/kierowania (dowodzenia) ludźmi w organizacji. Autokratyczny styl kierowania cechuje się oddziaływaniem na pracowników za pomocą nakazów, zakazów i poleceń, wywieraniem silnej presji i dominacja kierownictwa, a więc wykorzystuje pierwszą grupę środków motywacyjnych — środki przymusu. Styl konsultatywny kierowania potencjałem ludzkim, zwany też menedżerskim lub demokratycznym, charakteryzuje się dobrymi stosunkami interpersonalnymi, integracją zespołu, dopuszcza konsultowanie z pracownikami niektórych decyzji, np. sposobów realizacji zadania czy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

rozwiązania problemu. Ten typ kierowania ludźmi szeroko stosuje środki zachęty materialnej i niematerialnej. Z kolei styl przywódczy (zwany też partycypacyjnym), cechuje formalizacja w organizacji, obowiązują reguły organizacyjne, a jako narzędzia motywacyjne wykorzystywane są środki perswazji (identyfikacyjne).

Obecnie personel organizacji publicznych oczekuje, by stosunki interpersonalne miały charakter partnerski, reguły panujące w organizacji były jasne i czytelne, by panowała zgoda i jednomyślność w hierarchii przyjętych wartości i priorytetów oraz atmosfera wzajemnego zaufania. Właśnie ten typ zarządzania (dowodzenia) ludźmi jest najbardziej optymalny z punktu widzenia systemu motywacyjnego. Stworzenie w miejscu pracy środowiska pozytywnych relacji, promowania i nagradzania wyników, wspomaganie rozwoju pracowników, sprzyja atmosferze zadowolenia pracowników z zakresu obowiązków, miejsca pracy, świadomości, że są słuchani i rozumiani i wpływa na to, że zadania stają się wyzwaniem, praca staje się celem samym w sobie, jest atrakcyjna, daje efekty, a oczekiwania i preferencje są tożsame z interesami i celami motywującego (organizacji, instytucji). Poprawnie zaprojektowany system motywacyjny musi odpowiadać strategii organizacji, jest czynnikiem usprawniającym organizację i warunkującym jej rozwój.

Środki motywacji wywierają znaczący wpływ na zachowanie się personelu, kształtują ludzką świadomość, stosunek do pracy i do przełożonych, a także wzajemne stosunki międzyludzkie. Skłaniają ludzi do podejmowania ambitniejszych zadań, polepszania jakości swojej pracy i doskonalenia kwalifikacji. Środki te wpływają na przyjmowanie postawy zaangażowania i chęci współpracy, co nie pozostaje bez wpływu na uzyskiwane efekty i klimat w danej organizacji. Stosowanie tych środków motywacji wymaga jednak rozsądnego godzenia dwóch tendencji: dążenia do zróżnicowania korzyści preferowanej przez poszczególne osoby i dążenia do egalitaryzacji ze strony poszczególnych grup (zespołów) społecznych. Kolizja tych tendencji może w praktyce prowadzić do osłabienia siły motywacyjnej środków motywacji. Dlatego, aby uniknąć osłabienia motywacji, trzeba postępować sprawiedliwie, aby w odczuciu personelu istniała współzależność pomiędzy wielkością otrzymanych korzyści a nakładami starań i wynikami osiąganymi w pracy. Nie jest to zadanie łatwe. Trzeba dużo czasu, konsekwencji i wytrwałości w dążeniu do stworzenia systemu motywacyjnego adekwatnego do danej organizacji publicznej.

4.4. Uwarunkowania systemu motywacyjnego

Dotychczasowe rozważania ukazują złożoność wszelkich procesów motywacyjnych. Na dziś jest określony dorobek teoretyczny, jak i praktyczny. Przełożeni mogą w zróżnicowany sposób korzystać z różnych narzędzi motywacji. Wiadomo jednak, że najkorzystniejsze efekty przynosi ujmowanie spraw związanych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

z funkcjonowaniem organizacji w system — postrzeganie zjawisk (zagadnień) systemowo.

Na postawy i zachowania urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników organizacji publicznych wpływa wiele czynników. Koresponduje to z powszechnie aprobowanym określeniem motywacji, pojmowanym jako zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określających podłoże ludzkich zachowań i ich zmian. Wszystko to wymaga czasu i dlatego używa się określenia procesy motywacyjne. Zgodnie z zapisem zawartym w Wikipedii procesy te ukierunkowują zachowanie jednostki na osiągnięcie określonych, istotnych dla niej stanów rzeczy, kierują wykonywaniem pewnych czynności tak, aby prowadziły do zamierzonych wyników[156].

Proces motywacyjny zależy od dwóch podstawowych założeń:

- wynik czynności musi zostać przez jednostkę oceniony jako potrzebny, pożądany (użyteczność wyniku);
- dana osoba musi być przekonana, że pożądany wynik można w danych warunkach osiągnąć z prawdopodobieństwem wyższym od zera (subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku).

Warunkiem skutecznej motywacji pracowników jest bliskość ich celów osobistych z celami zatrudniającej ich organizacji. Osobiste cele pracowników są z pewnością zdeterminowane potrzebami, jednakże w ostatecznym rozrachunku wiążą się z wyznawanymi przez te osoby wartościami (kształtując także hierarchię potrzeb, np. wyższość potrzeby samorealizacji nad potrzebą bezpieczeństwa). W związku z powyższym, także systemy wartości cenionych w organizacji publicznej powinny być zbieżne z systemami wartości jej urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników.

Zachowanie się ludzi w organizacji publicznej jest zawsze kształtowane przez wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które oddziałują na człowieka. Jest to proces wyjątkowo złożony i trudny do analizy teoretycznej. Człowiek bowiem w swoim zachowaniu nie kieruje się regułą: bodziec — reakcja, lecz złożoną wartością pracy i życia. Rzeczywistość postrzega w sposób subiektywny i zindywidualizowany, a zachowanie danej osoby zmienia się często wraz ze zmianą sytuacji czy zadania. Człowiek jest ponadto istotą świadomie przyswajającą sobie rzeczywistość, posiada określoną wiedzę o sobie i świecie, wyznaje pewien światopogląd, posługuje się określonymi kategoriami ocen i wartościowania, nadaje własne znaczenie tworzonym i przeżywanym procesom oraz zjawiskom. Naturalną potrzebą człowieka jest też dobra praca i jej doskonalenie, a jednocześnie doskonalenie siebie, co koresponduje ze stwierdzeniem H. Seyle: *Charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego niestrudzona chęć do pracy nad udoskonalaniem swojego środowiska i samego siebie*[157].

[156] http://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja

[157] H. Seyle, *Stres okiełznany...*, s. 84.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Człowiek postępuje w sposób przemyślany. Oznacza to, że ocenia on każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrze będące pochodną systemu motywacji i potrafi dokonywać wyboru wartości cenniejszych oraz unikać sytuacji przykrych. Oceny sytuacji dokonuje na podstawie nabytych „kodów wartości" i rozstrzyga co jest dobre, a co złe, prawdziwe lub fałszywe, korzystne lub niekorzystne dla jego interesów bądź interesów bliskich mu ludzi. Człowiek działa racjonalnie, jednak racjonalność tę ogranicza dążenie ludzi do tzw. rozwiązań zadowalających, które zaspokajają ich potrzeby jedynie w stopniu wystarczającym. Jest to znana prawidłowość sformułowana przez H.A. Simona. Oznacza ona, że ludzie dążą nie tyle do rozwiązań optymalnych, co do satysfakcjonujących, tj. takich, które zaspokajają ich aspiracje, a jak wiadomo — aspiracje te nie zawsze są realne i korzystne dla organizacji. Aby człowiek mógł działać racjonalnie, musi mieć oczywiście właściwe kompetencje, ale także tzw. zdolność do działania; musi posiadać określony stopień swobody działania, przy dość dużej „marży samodzielności". Edward Lipiński uważał, że w każdym człowieku tkwią nieograniczone możliwości, jednak organizacja pracy nie pozwala ich w pełni wykorzystać[158].

Jeden ze współczesnych paradygmatów oddziaływania na personel traktuje o tym, że wymogiem sprawności działania jest podporządkowanie zachowania indywidualnego członkom organizacji. Stwierdzić można więc, że zachowania ludzi nie są i nie mogą być zupełnie dowolne. Muszą być odniesione i połączone z oczekiwaniami wysuwanymi pod adresem jednostki. Treść i formy tych oczekiwań są na ogół zgodne z uznawanymi przez członków danej organizacji (lub grupy) wartościami i normami. Ważne pytanie, przed jakim każdy stoi podejmując decyzję o dobrowolnym uczestnictwie w danej grupie, instytucji czy stowarzyszeniu, brzmi: jak pogodzić pragnienie osobistej wolności z ograniczeniami wynikającymi z uczestnictwa, czyli faktu, że są inni, że są wspólne cele, ograniczone zasoby i narzędzia? Tego rodzaju dylemat rozstrzyga każdy przełożony i dowódca. Może to czynić w różny sposób. Nawet w organizacjach zhierarchizowanych chodzi o to, by nie następowało w kategoriach wymuszeń — bezwzględnego podporządkowania się dowódcy (przełożonemu). Trzeba także bezkonfliktowo rozstrzygnąć kwestię wynikającą z faktu, że pewne jednostki nie wykazują silnej skłonności do przewodzenia albo silnej potrzeby spełniania cudzych poleceń. Znaczy to tylko, że takie potrzeby czy skłonności do odgrywania ról mogą być wyuczone[159]. To zaś, w jakim stopniu ktoś „utrafił" lub nauczył się danej roli, np. menedżera, dowódcy, lekarza, nauczyciela, jest w znacznym stopniu uzależnione od cech jego osobowości. Chociażby dlatego tak istotne dla jednostki jest

[158] Za: J. Penc, *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy,* Szczytno 2010, s. 75.

[159] Por.: B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej,* Warszawa 2008, s. 36 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

poznanie własnej osobowości, co jest kluczem do trafnego wyboru miejsca i pozycji w hierarchicznych systemach organizacyjnych współczesnego społeczeństwa. To zaś jest istotną przesłanką do tego, aby postawa danej osoby była zbieżna z celami organizacji i oczekiwaniami przełożonego i (lub) dowódcy.

Na co dzień dostrzegamy, że zachowanie wielu jednostek bywa reakcją na określone impulsy, zdarzenia jednostkowe. Są to reakcje emocjonalne, w których powstawaniu nie uczestniczą trwałe predyspozycje, lecz skojarzenia lub odruchy bezwarunkowe. Analizując takie reakcje, dochodzimy do wniosku, że gdyby nastąpiło niejako powtórzenie okoliczności, nasze zachowanie byłoby zgoła odmienne. Wydawanie sądów o jednostkach na podstawie ich emocjonalnych zachowań bywa krzywdzące i nieobiektywne. Nie wystawia też pozytywnej oceny osobom na stanowiskach kierowniczych (dowódczych). A przecież charakter jednostki jest właściwością określającą typ człowieka i w pewnym sensie neutralną. Z punktu widzenia stosunków międzyludzkich cechy charakteru nabierają oceny emocjonalnej lub utylitarnej. Z jednymi lepiej nam się współpracuje, z innymi gorzej. Świadomość tego faktu na trwałe powinna być wkomponowana w filozofię oddziaływania przełożonego na podległy mu personel organizacji publicznej.

Na stopień współpracy i kształtowanie się stosunków międzyludzkich wpływa wiele czynników[160]; cechy charakteru mające wpływ na pozytywne stosunki międzyludzkie, to: życzliwość dla ludzi i poczucie sprawiedliwości. Z kolei wady charakteru wpływające negatywnie na stosunki międzyludzkie to: złośliwość, nieszczerość czy upór. Do cech charakteru wspomagających w osiąganiu skuteczności działania należą wytrwałość i pilność. Natomiast w tym samym zakresie do wad charakteru zaliczane są: lenistwo i niedokładna praca. Wśród cech charakteru określających stosunek do samego siebie możemy wymienić: męstwo, odwagę i poczucie perfekcjonizmu (walka z własnymi błędami).

W każdej organizacji **motywowanie wchodzi w skład strategii oddziaływania na personel**. To zaś oznacza, że każda firma (instytucja) tworzy swój własny system motywacyjny. Jest to zbiór sposobów, metod, czynników i form działania, mających zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionych osób. W każdym przypadku personel organizacji musi mieć pewność, że dzięki sumiennie wykonywanej pracy zwiększa się ich wartość[161].

Niezależnie od specyfiki i warunków działania organizacji, jej system motywacyjny powinien spełniać swoje funkcje i realizować cele, dla jakich go utworzono. **Nie ma** jednak **jednego uniwersalnego systemu motywacyjnego**. Ich tworzenie w organizacji czy instytucji publicznej uwarunkowane jest wieloma

[160] http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/61-relacje-midzyludzkie-wspolpraca

[161] J.S. Ławicki, *Personel jako principium sprawnego funkcjonowania instytucji publicznych...*, s. 442.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

czynnikami, wynikającymi z otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji, a także z relacji z otoczeniem wewnętrznym. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania należą przede wszystkim[162]:

- strategia,
- kultura organizacji (instytucji),
- struktura organizacyjna,
- specyfika działalności,
- sytuacja finansowa ,
- otoczenie,
- potencjał kadrowy.

Najistotniejszą rolą każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie organizacji w dążeniu do realizacji jej celów strategicznych. Dlatego też system motywowania w organizacji czy instytucji publicznej trzeba tak kształtować, aby urzędnicy, funkcjonariusze, żołnierze i pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających jednostkę do jej strategicznych celów. Ponadto system ma honorować osiągnięcia istotne z perspektywy strategii.

System motywowania pozostaje w zależności nie tylko od strategii organizacji, ale także od jej kultury. Obejmuje ona zbiór ważnych dla potencjału ludzkiego wartości, zaakceptowanych wewnętrznie przez członków organizacji, często przez nich wyrażanych zewnętrznie. Wartości te to normy etyczne, przyjęte i praktykowane zwyczaje, przejawiane postawy, zachowania, zakodowane przekonania czy wierzenia. Związek systemu motywacyjnego z kulturą może mieć charakter pasywny i aktywny. Wymusza to z jednej strony dostosowanie systemu motywacyjnego do systemów wartości, tradycji i obyczajów, obowiązującego w organizacji stylu kierowania (dowodzenia) i preferowanych zachowań. Z drugiej strony poprzez rozwiązania zawarte w systemie motywacyjnym można wprowadzać zmiany w kulturze organizacji, kreować jej nowy kształt.

Znaczącym elementem mającym wpływ na kształt rozwiązań przyjętych w systemie motywacyjnym jest struktura organizacyjna. Do istotnych zmian w zakresie kształtowania struktur należą głównie:

- rozproszenie terytorialne organizacji poprzez powstanie filii, oddziałów,
- spłaszczanie się struktur organizacyjnych.

Rozproszenie terytorialne organizacji powoduje, m.in. z jednej strony potrzebę uwzględnienia sytuacji w zakresie kształtowania się płac na lokalnym rynku pracy, z drugiej potrzebę powiązania części wynagrodzenia z wynikami osiąganymi przez wyodrębnione filie, oddziały.

Z kolei spłaszczanie struktur organizacyjnych powoduje, że z jednej strony zmniejszają się możliwości awansu pionowego pracowników z drugiej zaś strony regułą jest oczekiwanie od pracowników większej samodzielności

[162] Por. http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i odpowiedzialności, niekonwencjonalnych rozwiązań, nawet jeśli okazują się one niekiedy błędne. Rodzi to określone konsekwencje dla systemu motywowania organizacji czy instytucji publicznej.

W organizacjach, gdzie ma miejsce spłaszczenie struktur organizacyjnych, a także rozproszenie terytorialne, pożądaną cechą rozwiązań w systemie motywacyjnym jest decentralizacja decyzji płacowych do poziomu, na którym można precyzyjnie powiązać wynagrodzenia z efektami pracy oraz wprowadzeniem różnorodnych elementów zmiennych. Warunkiem elastyczności jest także indywidualizacja wynagrodzeń, uzależnienie ich poziomu od potencjału kompetencyjnego pracownika, a nie jego tytułu zawodowego lub nazwy stanowiska.

Szczególna rola w tworzeniu systemu motywacyjnego przypada sytuacji finansowej organizacji. Ma to związek nie tylko z poziomem wynagrodzeń, ale też ze zróżnicowaniem stosowanych w ramach systemu motywacyjnego rozwiązań.

Duży wpływ na kształtowanie się systemów motywacyjnych ma wielkość i pozycja, zwłaszcza ekonomiczna, organizacji na rynku. Tylko z pozoru argument ten nie ma istotnego znaczenia w odniesieniu do organizacji publicznych. Jeśli jednak dokona się analizy warunków ich funkcjonowania, to stosunkowo szybko można wysnuć wniosek, że i w tego rodzaju organizacjach szef ma stosunkowo szerokie pole manewru ukierunkowanego na kwestie ekonomiczne związane z działalnością swej firmy (instytucji), co szczególnie widoczne jest w odniesieniu do placówek opieki zdrowotnej.

Rozpatrując kwestię kondycji ekonomicznej, można stwierdzić, że będzie ona wpływała nie tylko na wybór polityki płacowej, ale również na siłę i oddziaływania różnych narzędzi motywowania. Należy również pamiętać — co potwierdzali w swych teoriach Maslow i Herzberg[163] — że przy bardzo niskim poziomie płac spada siła oddziaływania pozostałych instrumentów motywacyjnych.

Wielkość organizacji wpływa także na kształt systemu motywacyjnego. W dużych firmach istnieją większe możliwości awansu pionowego i poziomego. Większe są również możliwości kształcenia zawodowego. W mniejszych firmach (instytucjach) łatwiej zdobyć wiedzę praktyczną i zrozumieć różne problemy, ale trudniej awansować, szczególnie, jeśli organizacja nie rozwija się równie dynamicznie jak jej najlepsi pracownicy.

Istotną determinantą tworzenia systemów motywowania są zatrudnieni w niej ludzie: czy są to osoby o wysokim poziomie kompetencji, czy są to ludzie o niskim/średnim poziomie wiedzy i kwalifikacji. Ważny jest też wiek, płeć i związane z tym potrzeby, wartości i oczekiwania, które poszczególne osoby preferują.

[163] Herzberg, wbrew ogólnie panującej opinii, nie zaliczył płacy do czynników motywujących. Uznał, że pracowników może motywować wzbogacenie ich pracy (zróżnicowanie zadań, stopnia trudności, więcej elementów decyzyjnych), a płacą można potencjalnie powodować niezadowolenia, i że nie jest ona siłą napędową pozytywnych zachowań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

W organizacji gdzie personel posiada niższe kwalifikacje system motywowania opierać się może na środkach identyfikacji takich, jak: autonomia, otwarta komunikacja, partycypacyjny styl zarządzania, konsultacje, przekonywanie, coaching, grupowe formy organizacji pracy i partycypacja finansowa. Bardzo istotna będzie też możliwość podniesienia ich kwalifikacji, co np. warunkuje utrzymanie zatrudnienia, jak też poprawę sytuacji pracowników na rynku pracy. Z kolei dla ludzi wiedzy o wysokim potencjale kompetencyjnym istotne znaczenie motywujące ma dla nich zasobny pakiet wynagrodzeń o atrakcyjnej strukturze. Dla tej grupy pracowników szczególnie cenną wartością jest możliwość rozwoju, treść pracy, autonomia, możliwość tworzenia, partnerski styl zarządzania[164].

Nieodosobnione są wypowiedzi, że podstawowym warunkiem skuteczności narzędzi motywacyjnych jest wnikliwe rozpoznanie cech zasobów kadrowych. W procesie motywowania trzeba uwzględnić kolejne kategorie społeczno-zawodowe: poziom wykształcenia, zawód i treść wykonywanej pracy. „Im wyższe kwalifikacje — twierdzi Z. Hasińska — im bardziej złożona praca, tym częściej człowiek orientuje się na pracę, ceni swoje czynności zawodowe i szuka w pracy możliwości realizacji swoich potrzeb. Wiązać to można z faktem, że długi czas kształcenia wciąga człowieka do jego przyszłych zadań, czyni je coraz bardziej interesującymi i ważnymi. Z kolei przezwyciężanie trudności, związanych z wykonywaniem złożonych czynności zachęca do dalszych starań, daje zadowolenie i rozwija poczucie własnej wartości. To wszystko wzmacnia orientację na pracę. Przeciwnie praca prosta, niewymagająca specjalnego przygotowania, nie absorbuje uwagi człowieka i nie stanowi bodźca do jego rozwoju, a powoduje przesunięcie zainteresowań i aspiracji w innym kierunku, najczęściej na rodzinę i dobrobyt. Jeżeli ponadto praca jest ciężka fizycznie i nudna lub monotonna to niechęć do niej dodatkowo wzrasta”[165]. Powstaje zależność, która dotyczy tego, że pracownicy umysłowi z wyższym wykształceniem oraz wysoko wykwalifikowane osoby preferują pracę urozmaiconą, odpowiedzialną i dającą zadowolenie oraz umożliwiającą realizację własnych osiągnięć. Dla osób mniej wykwalifikowanych większej wartości nabierają czynniki zewnętrzne: płace, pewność pracy, warunki pracy.

Instrumenty motywowania muszą uwzględniać również sytuację, w jakiej znajduje się organizacja oraz wpływ czynników otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

Wśród czynników zewnętrznych bardzo duży wpływ na przebieg procesu motywacyjnego ma aktualna struktura społeczno-gospodarcza. Szczególnie istotne są uwarunkowania systemowe procesu motywowania personelu pochodzące z rynku pracy. Wzrost bezrobocia przyczynił się w ostatnich latach do przekształcenia rynku pracobiorcy w kierunku rynku pracodawcy. Z perspektywy

[164] Por. http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html

[165] Z. Hasińska [w:] *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, red. J. Jasiński, Warszawa 1998, s. 163–164.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

motywacji sytuacja taka ma swoje dobre strony, ponieważ stworzyła możliwości rynkowej wyceny siły roboczej, prawidłowego doboru personelu oraz wzrostu wymagań, co do ilości i jakości pracy. Skłania to pracobiorców do podwyższania kwalifikacji i pozytywnej zmiany zachowań oraz stylu życia. Nie występują już sytuacje sprzed kilkunastu lat, kiedy to niedobory zasobów kadrowych zmuszały kierownictwo do utrzymywania nieefektywnych pracowników. Obecnie spadek pewności zatrudnienia okazał się czynnikiem motywującym do efektywnej pracy. Ludzie w trosce o własny los zaczęli bardziej przejmować się pracą, co wpłynęło na wzrost jej intensywności, podwyższenia kwalifikacji i poprawy efektów. Zmniejszenie nadmiernej opieki, roztaczanej przez zakład pracy nad pracownikiem, również przyczyniło się do podwyższenia indywidualnej inicjatywy, zaangażowania i motywacji personelu.

Utożsamianie się z miejscem służby (firmą, instytucją) jest kolejnym czynnikiem wpływającym na zachowania urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza i pracownika organizacji publicznej. Zwykle im wyższe miejsce zajmuje on w hierarchii stanowisk, tym bardziej identyfikuje się z instytucją. Specyficzny charakter ma także identyfikacja zawodowa, która występuje u osób reprezentujących zawody wyraźnie uformowane, które wymagają długiego przygotowania zawodowego. Dzięki identyfikacji z wymienionymi grupami, dobro zbiorowe staje się niekiedy ważniejsze od korzyści indywidualnych. Ponadto oddziaływanie grupy wpływa na upowszechnienie cenionych przez nią wartości. „Postawy i zachowania oraz wiedza i umiejętności zawodowe pracowników są dodatkowo modyfikowane przez indywidualne cechy psychologiczne, zwłaszcza inteligencję, zdolności, typ osobowości, temperament i style poznawcze, a także inne uwarunkowania takie, jak pochodzenie społeczne i historia życia, w tym dotychczasowa droga zawodowa”[166].

Istnieją pewne wartości, które cenione są przez większość urzędników, żołnierzy i funkcjonariuszy[167]. Personel organizacji publicznej ceni przede wszystkim:

- świadomość własnych osiągnięć;
- możliwość rozwoju;
- dobre stosunki w pracy;
- szacunek za dobrze wykonaną pracę.

Wymienione czynniki należą do czynników wewnętrznych, odnoszą się do potrzeb szacunku, uznania i samorealizacji. Stworzenie sytemu motywacyjnego opartego na takich wartościach nie wymaga dużych nakładów finansowych,

[166] J. Strelau, *Psychologiczne różnice indywidualne i wynikające stąd konsekwencje społeczne*, „Czasopismo Psychologiczne” 1996, nr 1, t. 2.

[167] Znowelizowane przepisy ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, które weszły w życie we wrześniu 2006 r. wprowadzają nowy instrument, który ma na celu poprawić jakość i efektywność pracy funkcjonariuszy Policji w postaci motywacyjnego systemu nagradzania. Wiele osób nie wyraża przekonania, że ten akt prawny daje dobre możliwości motywowania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

a jedynie odrobiny chęci i ludzkiego podejścia ze strony przełożonych. Nie oznacza to jednak, że jest zadaniem łatwym. Wprost przeciwnie — motywowanie w organizacjach publicznych jest zagadnieniem trudnym. Wbrew pozorom nie polega tylko na przekazywaniu poleceń i ich kontroli, ale także na pewnym sterowaniu ludźmi. Obowiązkiem przełożonego z jednej strony jest realizacja powierzonych mu zadań, z drugiej zaś strony umiejętne kierowanie (dowodzenie) podległymi mu osobami. Aby dobrze wypełnić niełatwą rolę przełożony musi posługiwać się sprawdzonymi technikami i dysponować systemami pozwalającymi sprecyzować jego własne i urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników zadania, określić metody zapewniania potrzebnych środków, zakres swobody podejmowania decyzji i sposobów wynagradzania, w tym także premiowania za ponadprzeciętne zaangażowanie.

W opisywanym rodzaju organizacji **trzeba śmiało odchodzić od pasywnego podejścia do kwestii ludzkich**. A. Gick i M. Tarczyńska w swojej książce pt. *Motywowanie pracowników*, na podstawie *modelu A*, wyjaśniają postawę pasywną: „Pracownikom przydziela się dobrze zdefiniowane role z precyzyjnie określonymi zadaniami. Władza koncentruje uwagę na najwyższym szczeblu uporządkowanej, hierarchicznej struktury organizacyjnej. Możliwość awansu jednostki zależy od zrealizowania wyznaczonych zadań oraz unikania błędów”[168]. Zakres pracy na poszczególnych stanowiskach definiowany jest w kategoriach czynności wykonywanych na tym stanowisku. Oznacza to, że urzędnicy, żołnierze, funkcjonariusze czy pracownicy dokładnie wiedzą, co mają robić, ale też — co ważne — wiedzą, co do nich nie należy.

Organizacje publiczne w dużej mierze są zorientowane do wewnątrz, co jest pochodną faktu, że są to firmy (instytucje) o silnie sformalizowanej i zbiurokratyzowanej strukturze. Oznacza to, że dość często nie docenia się kreatywności i innowacyjności personelu. Podwładny jest dobrze oceniany, kiedy wykonuje dokładnie to, co mu zlecono. Na ogół przełożeni pojmują swoją pracę jako pilnowanie i kontrolowanie, aby zadanie zostało wykonane (osiągnięty cel) oraz korygowanie zachowań, które mogłyby zagrozić realizacji zadań wyznaczonych dla podległych im jednostek (elementów struktury organizacyjnej). Przełożonym w większości odpowiada sytuacja, w której podwładni nie mają prawa do podejmowania decyzji, bo ponoć wzmacnia to ich autorytet.

Opisany powyżej styl kierowania ludźmi nie zachęca do: pogłębiania wiedzy, rozwijania nowych wzorców zachowań, zdobywania nowych umiejętności, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, czy też akceptowania większej odpowiedzialności. Ludzie kierowani (dowodzeni) w ten sposób okazują wprawdzie szacunek dla władzy, ale i brak u nich poczucia odpowiedzialności za cokolwiek poza zadaniami ustalonymi w zakresie obowiązków. Odpowiedzialność jest postrzegana jako perspektywa poniesienia konsekwencji; przełożony (dowódca)

[168] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

jawi się jako kontroler, dobra praca opiera się na niepopełnianiu błędów, a wynagrodzenie jest tym, co się obligatoryjnie należy.

Zwłaszcza w organizacji zhierarchizowanej, np. wojsku czy Policji, trudno bezpośredniemu przełożonemu efektywnie motywować podwładnych, realizując jednocześnie politykę opracowaną na najwyższych szczeblach. W przeciwieństwie do nowoczesnych zakładów pracy, nie ma luźno zdefiniowanych granic stanowiska pracy, z reguły nie ma zbyt wiele miejsca na swobodę i elastyczność, nie można wyzbyć się oficjalności w stosunkach międzyludzkich, a ważniejsze od podjęcia inicjatywy jest ograniczenie ryzyka popełnienia błędu. Taki jest charakter pracy w tzw. służbach mundurowych oraz podobnego rodzaju instytucjach, nie ma możliwości dokonania oddolnych zmian. Nie oznacza to jednak, że nie trzeba nic robić. Odpowiednio uargumentowane potrzeby przeobrażeń zapewne zostaną zaakceptowane przez naczelnego szefa.

Specyfika funkcjonowania organizacji publicznych sprawia, że przełożony (dowódca) ma na ogół z góry ustalone zasady działania i do dyspozycji określone środki motywacji. Są to przede wszystkim narzędzia pobudzające motywację zewnętrzną, takie jak: nagrody, kary, oceny czy też element rywalizacji. Wprawdzie pobudzają one urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników, ale dają efekt krótkotrwały, a przełożony (dowódca), szczególnie niższego szczebla, jest w pewien sposób ograniczony w procesie ich stosowania (np. nie dysponuje odpowiednią pulą pieniędzy, aby udzielić nagrody finansowej). Ponadto, co wyraźnie podkreślają wyniki badań, tzw. przełożony wyższego szczebla tylko dla siebie rezerwuje możliwość dysponowania najistotniejszymi motywatorami, którymi są środki finansowe w postaci nagrody czy premii.

Rodzą się więc pytania; jak motywować ludzi w organizacji o tak ściśle określonych regułach i zasadach działania? Jak organizować pracę, aby dawała ludziom satysfakcję i motywowała ich do działania? Zasadność tych pytań wynika z wielu powodów.

Nie bez znaczenia są cechy charakteru, które decydują często o *poczuciu tożsamości* jednostki, o jej podstawowej orientacji wobec samej siebie i świata społecznego. Zdobycie poczucia silnej tożsamości osobistej stwarza większą ochronę przed psychologiczną dezintegracją i tworzy podstawy szacunku dla samego siebie. Szacunek ten polega na przekonaniu, że jest się wartością unikalną i opiera się na osobistym poczuciu kompetencji w dokonywaniu czegoś istotnego dla swojej indywidualności. Chociażby dlatego tak istotne jest umiejętne wykorzystanie tego wszystkiego, z czym urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik przybywa do organizacji publicznej. Poprzez wieloaspektowe, zróżnicowane oddziaływanie na niego należy dążyć do tego, aby poszczególne osoby w pełni identyfikowały się z tym, co robią i gdzie to czynią. Równie istotne jest skuteczne wykorzystywanie inteligencji emocjonalnej, co uwarunkowane jest wysokim poziomem motywacji. Ważne są wszystkie elementy motywacyjne mające wpływ na skuteczne wykorzystywanie inteligencji emocjonalnej. Jednym z nich jest dążenie do osiągnięć

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

przejawiające się w staraniach o lepsze wyniki albo spełnieniu kryteriów doskonałości. Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- są nastawione na osiąganie dobrych wyników i usilnie dążą do osiągnięcia swoich celów oraz sprostania kryteriom, które sobie wyznaczają;
- ustanawiają sobie trudne cele i podejmują starannie obliczone ryzyko;
- poszukują informacji, która zmniejsza do minimum niepewność oraz znajdują sposoby lepszego wykonywania swoich zadań;
- uczą się, jak podnosić jakość swojej pracy.

Różnorodność czynników, jakie należy uwzględnić przy konstruowaniu systemu motywacyjnego podkreśla potrzebę [a nawet konieczność — przyp. Z.Ś.] elastycznych rozwiązań, które mają spełniać funkcję sterowania czynami, tak aby doprowadziły one do pożądanego wyniku (rezultatu); ma to być wewnętrzna siła, która spowoduje podjęcie jakiegoś działania lub decyzji. To także siła sprawcza, że system motywacyjny aktywnie i świadomie kształtuje pożądane postawy, wzorce i standardy jakości pracy w organizacji.

W każdej organizacji system motywowania personelu obejmuje wiele warunków i czynników, nie wykorzystuje się jednak wszystkich jego elementów, lecz czyni się to odpowiednio do specyfiki działania firmy (instytucji), i celów, jakie ma osiągnąć; dobiera się odpowiednie z nich. Wszystkie te zmienne, które wpływają na motywację można podzielić na cztery zbiory: cechy makrospołeczne, cechy sytuacji roboczej, cechy stanowiska pracy i cechy indywidualne. Zbiory te tworzą swoisty system sił oddziaływujący na urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza i pracownika organizacji publicznej.

Konkludując trzeba stwierdzić, że system motywacyjny jest jednym z wyznaczników kultury organizacji, którego zadaniem jest pozyskać, motywować i utrzymać w organizacji wysokospecjalizowaną kadrę. Stanowi specyficzne i bardzo efektywne, narzędzie komunikacji w firmie. Dobrze skonstruowany potrafi skutecznie zachęcić pracowników do dodatkowych wysiłków na rzecz realizacji strategii firmy, a jednocześnie nie wymaga wysokich nakładów finansowych.

Każdy człowiek jest „ulepiony z innej gliny", ma inny system wartości, postaw i celów, odmienny stosunek do pracy (służby), inaczej interpretuje zachodzące zjawiska itp. Każdy przychodzi do organizacji z bagażem doświadczeń i zdolności, ale także potrzeb, postaw i zainteresowań. To, co motywowało pracowników przed kilku laty, nie motywuje ich dzisiaj. Zmieniają się wartości i styl życia społeczeństw, grup pracowniczych i poszczególnych osób. Jest to zrozumiałe, bowiem zmieniają się warunki, w jakich pracują i żyją. Okoliczności te mocno podkreślają, że **oddziaływanie na personel musi być urozmaicone**, bowiem motywację można kształtować przez operowanie różnymi wartościami, jakie urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik chce osiągnąć w pracy (służbie) oraz przez pracę i wartości, których osiągnięcie uważa za możliwe. To powinien zagwarantować mu przełożony, który jest głównym kreatorem systemu motywacyjnego. Musi być on oparty na zdrowych regułach, gwarantujących większą satysfakcję

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

za większy trud, za dodatkowy wysiłek fizyczny i intelektualny, za ponadprzeciętne zaangażowanie. W innym przypadku konkretna osoba stosunkowo szybko może się zmienić i być mniej przydatna dla organizacji. Niewykluczone jest, że poprzez demotywujące działanie nie przeciągniemy na swoją stronę osób, które były neutralne, przyglądały się temu co ma miejsce w danej organizacji publicznej.

Podkreśliłem potrzebę wielorakiego i zróżnicowanego zarazem oddziaływania na poszczególne osoby organizacji publicznej. W nich to trzeba pamiętać, że oprócz definiowania wymagań, wydawania poleceń i zarządzeń istnieją rozmaite mniej lub bardziej widoczne sposoby wpływania na urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników. Aby zmienić ich zachowanie na bardziej pożądane przez przełożonego lub podnieść poziom zaangażowania, trzeba najpierw zmodyfikować stosunek poszczególnych osób, a niekiedy i zespołów, do pracy (służby). Bardzo pomocne w tym względzie jest umiejętne (wysublimowane) stosowanie oddziaływania motywacyjnego. Musi też być spełniony warunek: aby motywować innych, sami musimy mieć motywację. Fundamentem umiejętnego motywowania pracowników jest umiejętne motywowanie samego siebie, czego efektem jest charyzmatyczna wiara w sprawczość i sukces własnej pracy oraz całego zespołu.

W kontekście rozpatrywanych kwestii dotyczących motywowania jawi się bardzo istotna kwestia. Przełożeni powinni mieć świadomość, że ludzie różnią się zdolnościami, predyspozycjami i poziomem wykonywanej pracy oraz wewnętrzną motywacją. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny uwzględnić te różnice w taki sposób, aby na ogólnym tle organizacji każdy człowiek był oceniany na podstawie jego własnych wyników pracy i czynionych przez niego postępów. Dlatego dobre motywowanie polega na stosowaniu odpowiednich zachęt, uwzględniających indywidualne cechy i predyspozycje konkretnej osoby, nie istnieje bowiem model skutecznej motywacji.

Raz jeszcze zaakcentuję, że nader złożone kwestie związane z motywowaniem wymagają potrzebę indywidualnego podejścia do każdej osoby. Problem tkwi jednak w dotarciu do konkretnego człowieka, zdiagnozowaniu jego potrzeb i oczekiwań. Jest to zadanie dość trudne. Potwierdzają to naukowcy i praktycy, którzy badają i analizują wiele zjawisk. W swoim postępowaniu napotykają różnorodne przeszkody, ograniczenia itd. Podobnie ma się rzecz w odniesieniu do osób organizacji publicznej. Ich personel stanowi dość zróżnicowany zbiór. Jak go rozpoznać czy zdiagnozować?

Odpowiedź na postawione pytanie nie jest łatwa. Obiektywne trudności, z jakimi spotykamy się, próbując badać, diagnozować postawy i zachowania ludzi wynikają z wielu powodów. Po części to rezultat niedoskonałości narzędzi badawczych. Ponadto nie każdy przełożony ma dość czasu i wytrwałości, aby dogłębnie zdiagnozować daną osobę — swego podwładnego. Poczynione uwagi są przesłanką, aby stwierdzić, że motywacja może mieć różny stopień oddziaływania na jednostkę w związku z jej dążeniem do celu. Jest ona uzależniona od wartości i atrakcyjności celu(ów) oraz od subiektywnego przekonania o możliwości jego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

(ich) osiągnięcia. Można ją wywoływać za pomocą wielu sposobów. Mogą mieć one charakter pozytywny bądź też negatywny, czego od razu nie da się określić. Ponadto trzeba mieć na względzie jeszcze jeden fakt. Z reguły „brak" motywacji jest niekorzystny, ale warto też zauważyć, że zbyt duże jej natężenie może przynieść niekorzystne skutki. Stany nadmiernego napięcia emocjonalnego zakłócają i paraliżują działania, powodując dezorganizację wewnętrzną i zewnętrzną. Wpływają negatywnie na efektywność pracy. Szczególnie ujawnia się to przy realizacji zadań złożonych i trudnych, dla których najbardziej korzystna jest motywacja przeciętna. Omawiając siłę motywacji[169], zwłaszcza w kontekście jej praktycznego wymiaru, należy zwrócić uwagę na takie kwestie jak:

- zbyt silna motywacja pogarsza działanie, paraliżuje, zakłóca i deformuje ludzkie czynności, powodując ich dezorganizację,
- przy bardzo silnej motywacji zaczynają pojawiać się błędy, zahamowania, zmniejsza się pole działania, uwagi i zakres dostępnych skojarzeń — występuje tu tak zwana pustka w głowie, a pewne tory myślowe rozwiązań utrwalają się, prowadząc do niepożądanych rezultatów,
- przy silnej motywacji sprawność działania spada, a efektywność działania ulega obniżeniu, ponieważ nazbyt silna motywacja wywołuje niepokój, a człowiek niespokojny staje się mniej sprawny i aktywny, nadmiernie koncentruje się na wynikach bezpośrednich i czynnikach, które na nie wpływają. Powoduje to utratę świadomości elementów sytuacji oddziaływania długofalowego, a w ostateczności prowadzi do zmniejszonej wydajności i zdolności rozwiązywania problemów, a zatem zbyt silna motywacja nie prowadzi do osiągnięcia zamierzonych rezultatów, często staje się bezcelowa.

Świat, który nas otacza jest coraz trudniejszy i coraz więcej od nas wymaga. Nawet najbardziej wspierający, motywujący i zachęcający do pracy przełożony ma do czynienia z sytuacjami, które negatywnie oddziałują na motywację pracowników. Są to tzw. czynniki zmniejszające motywację. Działają one negatywnie na jakość pracy (służby), stosunki w niej panujące, powodzenie wszelkich podejmowanych w niej działań. W celu zachowania przyjaznej atmosfery motywacyjnej należy zwalczyć natychmiast po wykryciu wszelkie przeciwdziałające jej czynniki, jak np. polityka organizacji; administracja, w tym jasne, przejrzyste zasady działania, procedury; stopień zbiurokratyzowania firmy (instytucji); jakość komunikacji; nadzór nad pracownikami; dostęp do przełożonego; osobowość i umiejętności przełożonego; stosunki międzyludzkie. Czynniki demotywujące zależą tak naprawdę od samych pracowników. Co dla jednych jest motorem popychającym ich do działania, dla drugich może być przysłowiową „kulą u nogi".

Każde zjawisko związane z ludźmi jest nader skomplikowane. W złożonym procesie oddziaływania na personel organizacji publicznej ważna jest odpowiedź

[169] Szerzej na ten temat: J. Kordziński, *Siła motywacji — jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz*, Gliwice 2009.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

na pytanie: jakie czynniki mają wpływ na siłę motywacji? Przyjmuje się, że trzy grupy czynników oddziałują na motywację: odmienność każdej jednostki i jej potrzeb, środowisko pracy (aktywności zawodowej) oraz sposoby i reguły postępowania stosowane w firmie (instytucji), z którą jednostka jest związana[170]. Te trzy grupy czynników wpływają na siebie i jednocześnie na motywację, jej poziom i wymiar praktyczny. I tak odmienność każdego człowieka polega na tym, że dana osoba jest inna pod względem osobistych potrzeb, wartości, postaw i celów. Jednego urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika można skutecznie motywować za pomocą wysokiej płacy, innego za pośrednictwem zapewnienia mu długotrwałej umowy o pracę i stabilizacji w organizacji, a jeszcze innego dzięki angażowaniu go w wysoce ryzykowne sytuacje. Cechy związane ze środowiskiem pracy dotyczą ograniczeń i możliwości, z którymi przedstawiciele służb mundurowych spotykają się, wykonując swoje zadania. Cechami tymi są: wymagane umiejętności, stopień, w którym konkretna osoba może wykonać całe zadanie od początku do końca, wyposażenie stanowiska pracy w sprzęt i różne udogodnienia, ważność wykonywanej pracy, zakres podporządkowania się regułom i kontroli itp. Trzeci czynnik to cechy polityki personalnej (sposoby i reguły postępowania stosowane w instytucji) obejmują reguły polityki kadrowej, postępowanie przełożonego, świadczenia pieniężne, nagrody. Stosowana polityka świadczeń materialnych i nagród może przyciągać kandydatów do pracy lub przekonywać dotychczasowych pracowników do pozostania w organizacji. Ta sama polityka, niesprawiedliwa w opinii personelu, może przynosić skutek odwrotny.

4.5. Kilka uwag praktycznych

Motywacja to potężna siła i ona napędza nasze życie w obranym przez nas kierunku. U każdego działa ona inaczej, w różnym natężeniu i motywujemy się na różne sposoby, do różnych rzeczy, jedni lepiej, drudzy gorzej. Dlatego osiągamy często skrajnie różne rezultaty, sprowadzając na siebie pozytywne lub negatywne rezultaty.

Każdy człowiek wymaga pewnego poziomu pobudzenia (nazywanego często aktywacją), aby mógł prawidłowo funkcjonować. Aktywacja jest kołem napędowym naszego życia, regulującym nasz stan psychofizyczny w obszarze od letargu poprzez sen, stan czuwania (spokój, ożywienie, rześkość) aż do stanu gorączkowej aktywności i szału (czyli stanu maksymalnego pobudzenia).

Podstawowym mechanizmem leżącym u podstaw motywacji jest poziom pobudzenia. Jeśli pobudzenie jest zbyt niskie może być niewystarczające do uruchomienia motywacji, jeśli jest zbyt wysokie może dezorganizować działania sprawiając je chaotycznymi. Zauważono jednak, że ludzie niekiedy dążą do zwiększania swojego pobudzenia nawet ponad optymalny, wydawałoby się, poziom. Często

[170] Por. http://www.eduteka.pl/doc/czynniki-majace-wplyw-na-motywacje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

dzieje się tak np. w zabawie, albo w niektórych formach aktywności artystycznej. Wtedy gdy celem jest aktywność sama w sobie mówi się o stanie paratelicznym. Stan teliczny natomiast oznacza orientację na konkretny cel i podporządkowanie mu działań. Wtedy najlepszy jest optymalny poziom pobudzenia (nie za niski i nie za wysoki). Wykryto także różnice indywidualne w preferowaniu jednego z tych dwóch stanów metamotywacyjnych.

Na ogół wybór konkretnego typu wzmocnienia dokonywany jest spośród następujących motywatorów: nagroda, unikanie, kara, wygaszanie. Dwa pierwsze typy stosuje się, chcąc wzmocnić lub utrzymać dotychczasowe zachowanie, dwa następne, gdy zamierza się zachowanie przerwać lub ograniczyć.

Procesy motywacyjne można podzielić na te o zabarwieniu: dodatnim, warunkujące dążenie do czegoś i ujemnym: warunkujące unikanie czegoś. Typowym przejawem motywacji dodatniej jest pragnienie, a ujemnej — obawa lub niechęć. Pragnienia i obawy mają pewne cechy charakterystyczne wspólne ze wszystkimi innymi procesami motywacyjnymi, a odróżniające je od innych niemotywacyjnych. Podstawowe cechy to:

- procesy motywacyjne mają kierunek — pragnienia pobudzają do osiągania przedmiotu pragnień a obawy (niechęci) do unikania źródła obaw,
- procesy motywacyjne posiadają natężenie — znaczy to, że pobudzenie pragnień lub obaw powoduje w następstwie stan podniecenia, podekscytowania, tj. zmiany energetyczne w zachowaniu się (przyrost lub spadek),
- procesom motywacyjnym towarzyszą w przypadku realizacji dodatnie, a w razie niemożności realizacji ujemne stany emocjonalne (przyjemność, przykrość).

Istnieją dwa rodzaje wzmocnień i dwa rodzaje kar. Wzmocnienie pozytywne, to wystąpienie pozytywnej konsekwencji po zachowaniu (np. premia), podczas gdy wzmocnienie negatywne, to eliminacja lub uniknięcie negatywnej konsekwencji, która pojawiłaby się, gdyby zachowanie nie wystąpiło (np. uniknięcie mandatu). Kara pozytywna, to zastosowanie negatywnej konsekwencji po zachowaniu (np. mandat), natomiast kara negatywna, to usunięcie pozytywnej konsekwencji (np. obniżenie pensji), która byłaby nadal dostępna, gdyby poddana jej działaniu osoba zachowała się w inny sposób.

Niezależnie od tego, czy wzmocnienie jest pozytywne, czy negatywne, zawsze prowadzi ono do zwiększenia prawdopodobieństwa powtórzenia w przyszłości zachowania, po którym wystąpiło. Natomiast zarówno kara pozytywna, jak i negatywna powoduje zmniejszenie prawdopodobieństwa powtórzenia w przyszłości zachowania, po którym została zastosowana.

Wzmocnienie pozytywne to każdy efekt będący wynikiem reakcji (zachowania) organizmu, który powoduje, że dana reakcja (zachowanie) będzie występować w przyszłości częściej niż do tej pory. Wzmocnienie pozytywne nie jest synonimem nagrody; nagroda bywa wzmocnieniem pozytywnym. Nagrody, czyli czynniki pozytywnie wzmacniające, stosuje się w celu zwiększenia prawdopodobieństwa powtórzenia dotychczasowych pozytywnych zachowań; sygnalizują,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

że zaangażowana postawa urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika została dostrzeżona, że wyróżnia się on na tle innych osób. Nagrodą może być: pochwała, okazanie szacunku, awans, wzrost wynagrodzenia itd.[171]. Są to więc motywatory, które szybko docierają do danej osoby, a także są zauważalne przez współpracowników. Przy stosowaniu nagród nieodzowne jest przestrzeganie zasady strukturalizacji warunków nagradzania. Są one bardzo proste i mogą stanowić skuteczne narzędzie do zwiększenia efektywności kierowania ludźmi. Jeżeli przełożony pragnie wywierać wpływ na zachowanie podwładnych, musi upewnić się, jakie konsekwencje zachowania mają dla nich wartość nagradzającą oraz musi mieć możliwość manipulowania skutkami tych zachowań. Wówczas gratyfikujące konsekwencje zachowania konkretnej osoby mogą być użyte do zwiększenia ich motywacji do działania (pracy, służby).

Jest pięć zasad efektywnego stosowania procedur gratyfikacyjnych. Pierwsza z nich polega na selekcji tych wzmocnień, które odznaczają się silną i trwałą zdolnością nagradzającą dla podwładnych. Druga zasada nagradzania sprowadza się do strukturalizacji procedur gratyfikacyjnych w taki sposób, aby uzyskiwana nagroda była uwarunkowana przez pożądane zachowanie. Kolejna zasada (strukturalizowania warunków nagradzania) polega na zaprojektowaniu i wbudowaniu w strukturę organizacji sprawnych mechanizmów stymulowania, wyzwalania pożądanych zachowań. Oznacza to, że standardy wykonania zadań powinny być ustalone na poziomie możliwości wykonawców pracy. Czwarta zasada strukturalizowania warunków nagradzania odnosi się do różnicowania nagród. Chodzi o to, żeby nie nagradzać wszystkich urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy czy pracowników w równym stopniu. Powinno się porównywać osiągane przez nich wyniki pracy z ustalonymi standardami wykonania i odpowiednio różnicować gratyfikowanie. Z praktyki wynika, że przełożeni wykazują tendencję do niezróżnicowanego nagradzania swoich podwładnych, w najlepszym razie zachęcają poszczególne osoby do przeciętnych wyników pracy. Na tej zasadzie zachowanie osób osiągających wysokie wyniki w pracy jest ignorowane, natomiast zachowanie osób osiągających mierne wyniki w pracy jest wzmacniane. Ostatnia, piąta zasada strukturalizowania warunków nagradzania kładzie akcent na potrzebę informowania podwładnych o tym, jaki rodzaj zachowań w środowisku pracy prowadzi do pożądanych nagród. Osoby, które znają standardy wykonania pracy, posiadają system zinternalizowanej informacji zwrotnej pozwalającej na autoocenę własnego poziomu realizacji zadań.

Przedstawione zasady nagradzania należy uzupełnić o podstawowe zasady skutecznego motywowania, którymi są[172]:

— zasada proporcjonalności — zakłada proporcjonalność wynagrodzenia za wykonanie zadania oraz ponoszonych nakładów i uzyskanych efektów,

[171] Wiele refleksji związanych jest z traktowaniem np. nagrody jubileuszowej.

[172] http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

— zasada motywowania pozytywnego — **mówi, że pozytywna motywacja do pracy jest skuteczniejsza niż karanie, a działania wynagradzane będą wykonane,**
— zasada zróżnicowania — należy oprzeć kryteria wynagrodzeń na systemie norm i wartości uznawanych przez uczestników organizacji, nie powinny być one jednakowe dla wszystkich grup zawodowych,
— zasada niewielkiej odległości czasowej — zakłada, że wynagrodzenie ma tym większy wpływ na wyniki pracy, im mniejszy jest odstęp pomiędzy działaniem a zapłatą z tego tytułu,
— zasada kompleksowości i systematyczności — oznacza to, że skuteczna motywacja powinna obejmować cały kompleks oddziaływań dostosowanych do oczekiwań pracowników,
— zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego — system motywowania powinien być prosty i zrozumiały dla pracowników oraz akceptowany przez nich,
— zasada internalizacji celów organizacji — każdy pracownik powinien wiedzieć, jakie zachowanie jest niezbędne, aby organizacja osiągnęła swoje cele, wysoka efektywność zatrudnionych osób występuje, gdy ich system wartości pokrywa się z tym, co ma wartość dla organizacji,
— zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia — poczucie wartości, ważności, użyteczności, misji wykonywanej pracy może być dla pracownika równie ważnym wynagrodzeniem, jest to typ wynagrodzenia motywujący znacznie bardziej niż pieniądze,
— zasada zachowania progów bodźcowych — zasada ta mówi, że aby zwiększyć wysiłek pracowników w pracy należy zwiększyć także ich płace,
— zasada umowy prawnej — polega na akceptacji przepisów zawartych w systemie wynagradzania przez pracowników i pracodawcę.

Z kolei unikanie to utrzymywanie pewnych zachowań w celu ucieczki lub uniknięcia znanych i niemiłych konsekwencji. Polega na uciekaniu od wszystkiego, co wywołuje lęk i może zakończyć się trudną do zaakceptowania porażką. Najprostszą techniką unikania jest przyjęcie roli widza i obserwowanie z bezpiecznej odległości innych, którzy zmagają się z problemami. Najłatwiej bowiem oceniać i krytykować innych, kiedy zajmuje się bezpieczną pozycję obserwatora, a nie uczestnika życia. Mechanizm unikania występuje wtedy, kiedy wzbraniamy się wyzwań ze strachu przed możliwością nieporadzenia sobie, ewentualną złą oceną lub niedowartościowaniem. Taka jednostka woli być postrzegana jako leń, niż jako nieudacznik: *mógłbym to zrobić, ale mi się nie chce*. Jest to odbieranie sobie szansy na osiągnięcie sukcesu, bo już na starcie pojawia się wątpliwość: *a może nie dam rady*? Człowiek nawet nie próbuje, usuwa się w cień i obserwuje, jak inni zmagają się z problemem, krytykując ich przy tym *jakbym ja to robił, to bym zrobił to lepiej, ale mi się nie chce*.

Wzmocnienie negatywne to taka reakcja organizmu (np. człowieka), która ma na celu uniknięcie jakiegoś problemu czy przykrego zdarzenia. Jest często

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

skutkiem kary. Często jednak okazuje się, że kara nie zapewnia powstania wzmocnienia negatywnego, może za to spowodować inne niepożądane skutki uboczne, jak np. zaburzenia emocjonalne, unikanie źródła kary, wzmocnienie pozytywne na skutek procesu uczenia się.

Kara najczęściej rozumiana jest jako dolegliwość dla jednostki — jako sankcja za niepodporządkowanie się normom prawnym, społecznym lub organizacyjnym. Ogólnie mówiąc, kary są wymierzane, gdy zdarzają się niestosowne zachowania. Jest to forma zniechęcania do nieodpowiedniego działania. Celem kary jest zmniejszenie prawdopodobieństwa powtórzenia niewłaściwego zachowania.

Karanie jest jednym z często używanych środków motywowania. Nie tylko ja uważam, że kara, będąc odwrotnością nagrody, spowoduje zmianę zachowania. Nie można jednak zapominać o pewnych implikacjach kary. Nagrody z pewnością zwiększają prawdopodobieństwo reakcji pozytywnych w przyszłości, natomiast efektu kar nie można jednoznacznie określić.

Przystępując do karania należy mieć na uwadze kilka wskazówek[173]:

— kara powinna być sprawiedliwa. To nie jest nienawistny akt zemsty, tylko prosta konsekwencja konkretnego czynu,
— kara powinna być adekwatna do czynu — zbyt wielka, przestaje być karą, przeradza się w krzywdę,
— indywidualizacja kary: coś, co dla jednego dziecka będzie bardzo dotkliwą karą, drugie odbierze jak fraszkę. Karzmy mądrze.
— brak nagrody też jest karą, ponadto pozbawianie różnych przywilejów, czy przyjemności kryje wiele możliwości skutecznego karania,
— kara powinna być stopniowalna; jeżeli bodziec jest za słaby powinien być zmieniony na większy, np. trzy małe kary równają się jednej dużej,
— odbycie kary jest równoznaczne z przebaczeniem i pojednaniem. Przebaczenie i pojednanie może niekiedy nastąpić zaraz po rozpatrzeniu sprawy i wyznaczeniu kary.

Umiejętność nagradzania i karania wymaga wielkiej uważności i zaangażowania. Zarówno pochwała, jak i kara wymaga aktu zwrócenia uwagi na daną osobę, jest pewnym rodzajem wysiłku poznawczego, wymaga porozumienia, komunikacji.

Jakie więc okoliczności muszą zaistnieć, aby zwiększyć skuteczność oddziaływania nagród i kar na zachowanie urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy czy pracowników? Dobrze byłoby przestrzegać osiem zasad, które można przedstawić w takiej oto postaci[174]:

---

[173] Por. T. Biernat: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5FWro8uEK8QJ:www.ipsir.uw.edu.pl/UserFiles/File/Katedra_Socjologii_Norm/TEKSTY/BiernatZasadyKarania.rtf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl

[174] Por: Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*..., s. 155–157; zob. również: http://projectquest.wordpress.com/2010/12/07/nagradzanie-i-karanie/; www.kadry.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

1. Najważniejszą sprawą jest znajomość przez personel stosowanego w organizacji systemu nagradzania i karania. Ciężar przekazania odpowiednich informacji spoczywa na przełożonych.

2. Wskazane jest, aby system ten został zaakceptowany przez osoby, których dotyczy, a więc zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych. Szczególnie ważne jest uzyskanie zgody co do kategorii zachowań zasługujących na nagrodę lub karę oraz rodzaju i wielkości odpowiadających im wzmocnień.

3. Nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe. Często zdarza się, że kierownictwo organizacji zbyt tanim kosztem chce uzyskać nadzwyczajne efekty, proponując, na przykład, pracownikowi po 10 latach bardzo dobrej pracy bezpłatny bilet do teatru czy na mecz.

4. Konieczne jest przestrzeganie zasady gradacji nagród i kar. Istotą gradacji nagród jest tworzenie ścieżki sukcesów zawodowych, po której „spacer" wymaga wprawdzie coraz większych wysiłków, lecz w zamian czekają daną osobę coraz większe atrakcje. W przypadku kar jest to ścieżka porażek, ale jest na tyle długa, że daje czas na refleksję oraz szansę na zatrzymanie się w bezpiecznym miejscu. Odstępstwem od tej zasady jest ustawienie na początku ścieżki zbyt atrakcyjnych nagród lub zbyt surowych kar. Przyczyniają się one do dezorganizacji procesów motywowania, a w skrajnym przypadku załamują je całkowicie. Po przyznaniu głównej nagrody lub wymierzeniu najostrzejszej kary nie ma już bowiem czym nagradzać oraz karać: wszystko, co nastąpi „po", ma już niewielkie znaczenie.

5. Konieczne jest stosunkowo szybkie wzmacnianie zachowań. Najlepiej to widać przy porównaniu wartości motywacyjnej dwóch systemów wynagradzania. W pierwszym pieniądze wypłacane są po każdym tygodniu pracy, w drugim — raz w miesiącu. Pracownik, otrzymując wypłatę częściej (mimo że jest ona mniejsza) bardziej czuje związek pomiędzy ilością i jakością pracy oraz płacą. Wysokość wynagrodzenia informuje o tym, jak przełożony ocenia jego aktywność. Stwarza to podstawę przyszłej i stosunkowo szybkiej zmiany zachowań. Oczywiście dotyczy to systemów wynagradzania, w których istnieje ścisła zależność między efektywnością działań i gratyfikacją za to. Tam, gdzie płaci się jedynie za przebywanie w organizacji, wskazane różnice nie mają większego znaczenia.

6. Ważna jest konsekwencja w stosowaniu wzmocnień. Każde pożądane zachowanie powinno być nagrodzone (choćby uśmiechem, czy życzliwym słowem), każde niewłaściwe — ukarane. Niektórzy przełożeni mają problemy ze stosowaniem kar. Na przykład, kiedy podwładny spóźnia się do pracy, zamiast zwrócić mu na to uwagę, „wrażliwy" przełożony udaje, że nic się nie stało. Jeśli natomiast zdecyduje się na ukaranie winnego, to wtedy często sam bardziej cierpi od niego. Można w tym przypadku zadać pytanie: kto, kogo w końcu ukarał? Bywają również szczególnie wymagający szefowie, którzy nie lubią nagradzania, uważają bowiem każde właściwe działanie podwładnych jedynie za wypełnianie elementarnych obowiązków służbowych (pracowniczych), opłacanych przez organizację. Taka postawa również rodzi liczne problemy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

7. Skuteczność stosowania nagród i kar zależy od jakości stosunków emocjonalnych pomiędzy przełożonym a podwładnym. Wzmocnienia mają większą wartość motywacyjną, gdy pochodzą od osoby lubianej, szanowanej, mającej autorytet. Częściej odbierane są wówczas jako sprawiedliwe i silniej wpływają na kontynuowanie w przyszłości zachowań nagrodzonych lub zmianę ukaranych.

8. Przełożony stosujący nagrody i kary powinien dostosowywać je do osobowości podwładnego oraz tego, co jest dla niego naprawdę ważne. Potrzeba indywidualizacji wiąże się zarówno z doborem rodzaju wzmocnienia, jak i z jego siłą. Każdy człowiek wykazuje wrażliwość na działanie innego rodzaju kar i nagród. Warto więc rozszyfrować tę indywidualną strukturę wrażliwości i wykorzystać w celu bardziej racjonalnego motywowania. Należy jednak pamiętać o tym, że u niektórych ludzi po zachowaniu negatywnym rodzi się bardzo karzące poczucie winy, zwane potocznie wyrzutami sumienia. Silne dodatkowe kary z zewnątrz mogą wywołać strach, spowodować załamanie nerwowe, a nawet, w przyszłości prowadzić do nerwicy.

Najstarszą i najbardziej rozpowszechnioną, a zarazem najłatwiejszą do zrozumienia pojęcia motywacji teorią, jest teoria kija i marchewki. Przysłowiowy kij i marchewka to kara i nagroda.

Wygaszanie i kary ze swej istoty mają na celu redukowanie niepożądanych zachowań, mają na celu raczej redukowanie niepożądanych zachowań niż umacnianie zachowań pożądanych. Wygaszanie występuje wtedy, kiedy ktoś oczekuje nagrody za pewną reakcję i jej nie otrzymuje, co wywołuje jego irytację i zniechęcenie. W miejscu pracy wygaszanie stosuje się najczęściej wobec pracowników nadmiernie dociekliwych lub umiarkowanie opornych.

Wygaszanie oznacza niestosowanie ani pozytywnego, ani negatywnego wzmocnienia w sytuacji, gdy pojawia się nieodpowiednie zachowanie. Wówczas ignorowanie niewłaściwego zachowania przyczynia się do jego zaniku. Brak jakiejkolwiek reakcji sprowadza się do braku wzmocnienia po niepożądanym zachowaniu się, przez co czasem uczestnik zajścia rezygnuje z nagannego zachowania.

Wygaszanie polega na braku wzmocnienia po niepożądanym zachowaniu. Mówiąc wprost: przełożony ignoruje pewne negatywne postawy. W organizacji wygaszanie można stosować w odniesieniu do osób nadmiernie dociekliwych lub umiarkowanie opornych. Przez karanie przełożony stara się poprawić niewłaściwe zachowania podwładnych za pomocą negatywnych konsekwencji, takich jak: kary regulaminowe, ostra krytyka, potrącenie premii (płac), degradacja, czy ograniczenie swobody pracownika, odebranie przywilejów itp.

Wśród teoretyków i praktyków zarządzania panuje raczej zgodność co do tego, że spośród tych czterech technik modyfikowania zachowań (nagradzanie, karanie, unikanie, wygaszania) najskuteczniejsze są pozytywne wzmocnienia i one właśnie powinny być najszerzej wykorzystywane. Kara — podnoszą zwolennicy pozytywnego wzmocnienia — wskazuje danej osobie, czego *nie powinna* robić, a nie *co należy* robić.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Stosunkowo duży poziom bezrobocia w Polsce wpływa na wielość różnych zjawisk. Zaakcentuję jedno w dość szerokim kontekście. Obecne warunki sprawiają, że w społeczeństwie, a więc także wśród personelu organizacji, bardzo ważną rolę odgrywa zjawisko rywalizacji i konkurencji. Pogoń za sukcesem wymaga nieustannego przyjmowania na siebie nowych wyzwań, zmagania się z problemami i umiejętności radzenia sobie ze stresem wynikającym z ciągłej rywalizacji. W takiej sytuacji wiele osób nie wytrzymuje presji i wycofuje się na bezpieczne pozycje obserwatora i krytyka. Jednostka, która stosuje mechanizm unikania, ucieka od aktywnego życia społecznego. Jest zadowolona, jeżeli zostawi się ją w spokoju i nie zmusza się jej do uczestnictwa i do brania na siebie odpowiedzialności. Zdarza się niekiedy, że jednostka kreatywna przekierowuje energię na inne sfery. Kiedy nie udaje się osiągnąć sukcesu w jednej dziedzinie, człowiek stara się osiągnąć sukces w innej. Wobec takiej a nie innej sytuacji na rynku pracy w wielu przypadkach kategorią nadrzędną jest chęć pozostania w danej organizacji publicznej.

Akcentowałem zasadność posiadania przez przełożonego wielu różnorodnych motywatorów[175]. Teraz ponownie wracam do kwestii z nimi związanych. Motywatory są różne i wywierają zróżnicowany wpływ na postawy i zachowania poszczególnych osób, jak i całych zespołów. Istotne jest aby przełożony dysponował paletą środków oddziaływania, co zagwarantuje mu dobór odpowiedniego motywatora do konkretnej osoby i zaistniałej sytuacji. Nie można zapomnieć również o tym, że środki zachęty mogą przyjąć formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego. Mają one charakter długotrwałego działania. Nagrody materialne i niematerialne oraz specyficzny układ nagród stosowanych za określone zachowanie wzbudzają zainteresowanie pracą, skłaniają do aktywności.

Nagrody są bardzo skutecznym środkiem motywowania. Potwierdzają to wyniki licznych badań. Rzecz w tym, aby ten środek, czy też narzędzie, umiejętnie wykorzystać. Obowiązkiem przełożonego jest zrozumienie siły nagród. Trzeba ponadto przestrzegać pewnych reguł postępowania. Przede wszystkim „siła" nagrody, niezależnie jaka ona jest, może stosunkowo szybko się zdewaluować. Nastąpi to wtedy gdy przełożeni będą zbyt często sięgać po tę formę wyróżnienia podwładnego za ponadprzeciętne zaangażowanie, perfekcyjne wykonanie zadania i tym podobne czyny. Przy stosowaniu nagród należy pamiętać o zasadzie stopniowania i stosować odpowiednią strategię nagród.

Wzrost zaangażowania i motywacji pracowników to w wielu organizacjach recepta na trudniejsze czasy. Jednym z czynników, które w bezpośredni sposób

[175] Motywatory to czynniki wzbudzające proces motywacyjny, które zostają przez człowieka przyjęte i stają się jego motywami (pragnieniami, impulsami) do działania. Inaczej mówiąc, motywatory to przyczyny, dla których człowiek zachowuje się w określony sposób. W teorii Herzberga, są to wszystkie czynniki prowadzące do maksymalizacji zadowolenia pracownika, czyli satysfakcji z pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

przekładają się na ten wzrost jest włączenie w system wynagrodzeń świadczeń pozapłacowych. Firmy (instytucje) coraz częściej doceniają motywacyjną rolę świadczeń. To jeden z wielu istotnych wniosków dotyczących dynamiki rozwoju polskiego rynku wypływający z badań „Potencjał rynku benefitów pozapłacowych" przeprowadzonych przez niezależny Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia w styczniu 2013 roku na zlecenie Sodexo Motivation Solutions. Sezonowość wręczania świadczeń od wielu lat się nie zmienia, nadal najczęstszą okazją do przyznania pracownikom gratyfikacji czy podarowania prezentów są święta. Tradycyjnie pracownicy są nagradzani na Boże Narodzenie, wtedy właśnie zatrudnionych dodatkowo wspiera aż 63,8% badanych pracodawców. Inne popularne okazje do przekazania dodatkowych motywatorów zatrudnionym to m.in. okres wakacyjny oraz zbliżające się święta Wielkiej Nocy, które wskazało prawie 33% przedsiębiorstw. Bardzo popularną formą świątecznych motywatorów pozostają kupony i karty podarunkowe. Według badań ponad 1/3 firm w Polsce wręcza pracownikom właśnie ten rodzaj świadczeń. Kupony i karty podarunkowe stały się już elementem świątecznej tradycji praktykowanej w Polsce przez różne instytucje[176]. Takie rozwiązania nie pozostają bez wpływu na postawy i zachowania ludzi. Znając przyjmowane rozstrzygnięcia tuż przed okresem świąt mogą być aktorami, aby przełożony dostrzegł daną osobę i odpowiednio uhonorował.

Nagroda ma oddziaływać nie tylko na daną osobę lecz także na inne pobudzając (zachęcając) je do zachowań i działań korzystnych dla organizacji. Właściwie użyty motywator ma być zapalnikiem, który każe innym zrobić pierwszy krok we właściwym kierunku.

Funkcjonowanie systemu motywacyjnego w organizacji publicznej w znacznej mierze uzależnione jest od przełożonego i to niezależnie jakim go obdarzamy określeniem. Znane powiedzenie brzmi: *ryba psuje się od głowy*. W przełożeniu na język rozpatrywanych kwestii oznacza ono, że oprócz motywowania podwładnych tak samo ważne jest utrzymanie własnej motywacji na wysokim poziomie, co sygnalizowałem pisząc, że tworząc system motywacyjny, szef sam powinien być zmotywowany. Jeśli sami nie jesteśmy pełni entuzjazmu, nie uda się wzbudzić tego entuzjazmu u innych. Kiedy sami nie wierzymy w powodzenie danej akcji, nie możemy przekonać innych, aby uwierzyli. Żeby być dobrym inspiratorem, powinno się poszerzać swoją wiedzę, nawiązywać kontakty z innymi ludźmi uważanymi za dobrych inspiratorów. Poza tym należy dokładnie analizować wszelkie pomysły, pracować nad ich udoskonaleniem i unikać podejmowania nieprzemyślanych decyzji. Należy też wyrobić w sobie odporność na krytykę, gdyż nigdy nie uda się zadowolić wszystkich. Nie wolno się załamywać. Człowiek, który chce podnieść na duchu innych, nie może sam tracić nadziei. Czy tacy są wszyscy przełożeni? Pomimo zacnego PESEL-a nie spotkałem w życiu takiego układu, aby

[176] http://www.egospodarka.pl/92622,Swiadczenia-pozaplacowe-rynek-z-potencjalem,1,39,1.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wszyscy podwładni chwalili przełożonego, byli z niego zadowoleni. Taki stan rzeczy wynika z kilku powodów.

Przede wszystkim, aby poprawnie motywować podwładnego, trzeba dobrze poznać jego charakter (przez co motywowanie staje się łatwiejsze), trzeba poznać jego potrzeby (aby wiedzieć, czego mu brak, by zaspokajając jego potrzeby, sprowokować go do działania). Trzeba także próbować odkrywać motywację osobistą danej jednostki, gdyż, poznając jej ambicje i cele, można wykorzystywać to dla osiągania celów organizacji publicznej. Przełożony, który odkryje motywację osobistą członków podległego mu personelu oraz będzie umiał ją wykorzystać, będzie miał w tym podwładnym ogromny potencjał i siłę do wykorzystania dla celów osiągnięcia organizacji. To z kolei będzie asumptem do wyzwolenia kolejnych pokładów aktywności personelu.

Cele organizacji nie mogą być rozbieżne z systemem interesów poszczególnych osób i grup. Zagrożenie dla podstawowych interesów urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika wywołuje u niego mechanizmy obronne, polegające na uruchamianiu sił przeciwstawiających się zagrożeniu; przy czym owe mechanizmy są tym silniejsze, im wyżej usytuowane w hierarchii są interesy zagrożone. Zagrożenie tych interesów występuje najczęściej, gdy organizacja wprowadza zmiany bądź przechodzi transformacje, co w organizacjach publicznych, zwłaszcza zhierarchizowanych, jest ostatnimi laty zjawiskiem dość częstym.

Po raz kolejny podkreśliłem znaczenie celu jako bardzo istotnego wyznacznika w funkcjonowaniu każdej organizacji. Dla wszystkich powinno to być zrozumiałe, bowiem uznanie celów organizacji jest kategorią nadrzędną dla całego personelu z kadrą kierowniczą (zarządczą) na czele. Z celami konkretnej organizacji musi być zbieżny system motywacyjny. Innej alternatywy nie ma jeśli chce się zrealizować nakreślone plany. Wynika to przede wszystkim z faktu, że istniejący w organizacji system motywacyjny preferuje wartości i zachowania uważane przez ludzi za społecznie godziwe i zbieżne z interesami danej firmy (instytucji). One to dysponują wieloma innymi czynnikami, które pośrednio i (lub) bezpośrednio oddziaływają na przyjmowane rozwiązania z zakresu motywacyjnego.

Organizacje publiczne mogą procesy motywacyjne osłabiać bądź wzmacniać. Osłabienie mogą powodować różne dysfunkcjonalne zachowania kierownictwa (np.: działanie na przestarzałych umiejętnościach, które były skuteczne w przeszłości; nadmierny formalizm w działaniu; nabyte uprzedzenia; selektywne postrzeganie celów organizacji). Wzmocnienie zaś można osiągnąć dzięki wypracowaniu własnej „ideologii", która wpajana członkom organizacji ułatwia im internalizację celów, tj. przyswajanie sobie pożądanych norm, wartości i zasad postępowania oraz zapewnia konieczny konformizm i lojalność.

Przybliżone refleksje oznaczają, że każdy człowiek na stanowisku kierowniczym czy dowódczym, osoba kierująca (wychowująca) powinna przemyśleć, czy w stosunku do swoich podwładnych (podopiecznych) należy stosować motywowanie za pomocą kar czy nagród. Do cech dobrego przełożonego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

należy motywowanie ludzi bardziej za pomocą nagród niż kar. Dobry przełożony również wie, że to, co motywuje jednych, nie zawsze będzie działało na innych i dlatego, w przypadku niektórych osób zastosuje on kary zamiast nagród. Podstawą skutecznej motywacji jest trwałość jej wpływu. Badania psychologiczne oraz nasze spostrzeżenia potwierdzają, że ludzie przestają być zmotywowani, gdy zanikają czynniki bezpośrednio pobudzające ich do działania. Osoba, która chce wiedzieć, jak motywować, nie może ograniczać się do stosowania teorii kija i marchewki, ale wykorzystywać rozległą, przedstawioną tu wiedzę syntetyzującą różnorodne koncepcje motywowania.

Analizując zachowanie jednostki pod kątem rozpoznania jej motywacji trzeba ustalić, która grupa potrzeb dominuje. Czy dominują potrzeby ochronne, czy też potrzeby samorealizacji? Gdy dominują potrzeby ochronne (podstawowe), specyficznym stanem jest poczucie zagrożenia, a charakterystycznym procesem stymulującym jest lęk (niepokój). W takiej sytuacji działanie kierowane jest przede wszystkim na to, żeby nie ponieść straty, żeby nie narazić się, nie ponieść porażki, żeby nie stało się nic złego. Poczucie zagrożenia może także wytwarzać agresywną formę obrony, a wtedy powstaje charakterystyczne „pogotowie" do walki w formie drażliwości, irytacji, gniewu itp. Wtedy, gdy u jednostki dominują potrzeby samorealizacji, głównymi siłami napędowymi stają się: nadzieja sukcesu, ambicja, ciekawość, zachłanność itp.

Osoby, u których dominują potrzeby wyższego rzędu, określa się czasem jako asertywne, potwierdzające się, a ludzi, u których dominują często potrzeby ochronne (niższego rzędu) określa się jako lękliwe, nieśmiałe, wycofujące się, niepewne, nastawione obronnie lub jako złośliwe, agresywne, podejrzliwe, nieufne. Trzeba dodać, że rozwój i ekspansję można również realizować w sposób agresywny; jest to wtedy agresywność zdobywcza, a nie obronna. Można więc powiedzieć, że mamy do czynienia z dwoma wzorami realizacji interesów osobistych: wzorem asertywnym i wzorem obronnym[177]. Ten pierwszy wyraża określony sposób zachowania się i postępowania; zdolność do szczerego i bezpretensjonalnego wyrażania swoich emocji, odczuć i stanowisk. Jest to postawa, która wyklucza zachowania agresywne oraz lekceważenie praw i wolności własnych bądź innych ludzi. Wyraża się ona umiejętnością bezpośredniego przekazywania własnych opinii, przekonań, poglądów i potrzeb, a także łatwością swobodnego dzielenia się wiedzą o swoich priorytetach i wyznawanym systemie wartości. Istotą zachowania asertywnego jest także umiejętność odmawiania, tzn. mówienia „nie" w sposób pewny, zdecydowany, a jednocześnie nieuwłaczający godności innych osób i zawsze z podaniem konkretnej przyczyny odmowy. Asertywność okazuje się często przydatna w przypadku zaistnienia konfliktu, gdy za jej pomocą udaje się dojść do satysfakcjonującego obydwie strony kompromisu. Z drugiej strony asertywność polega także na umiejętności przyjmowania pod

[177] Por.: M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, Warszawa 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

swoim adresem zarówno pochwał. Innymi słowy — to umiejętność wyznaczania i egzekwowania swoich granic. *Dzięki niej zwiększysz szacunek do samego siebie, a także będziesz budować trwałe i satysfakcjonujące relacje ze współpracownikami, przełożonymi i bliskimi*. Z kolei wzór obronny zakłada, że nie wszyscy akceptują poglądy danego człowieka; sprowadza się do oddziaływania na inne osoby do szacunku i obrony własnych interesów.

Powszechnie przyjmuje się, że przez osobowość rozumiemy zespół względnie stałych cech, które odróżniają człowieka od innych ludzi nie tylko pod względem wyglądu zewnętrznego, ale również jego sposobu zachowania się[178]. Osobowość jest strukturą całościową cech psychicznych, warunkujących postępowanie człowieka. Inaczej mówiąc, jest zbiorem cech danej osoby, warunkujących jej postępowanie wobec ludzi lub z ludźmi, wobec siebie oraz przedmiotów i zjawisk otaczającego świata. Dopełniając charakterystyki cech osobowościowych, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Otóż realizacja potrzeb wywołuje w człowieku określone napięcia emocjonalne, pewne tendencje dynamiczne, które aktywizują i ukierunkowują jego zachowanie. Z tych tendencji dynamicznych kształtują się przekonania i postawy.

Zapatrywania, sądy i poglądy człowieka, w których oprócz treści intelektualnej (poznawczej) występują wyraźnie zabarwione pierwiastki emocjonalne, nazywane są przekonaniami. Bez zabarwienia emocjonalnego te treści poznawcze pozostają tylko wiadomościami. Przekonania mogą wpłynąć na kierunek działalności człowieka, łączą się one bowiem z różnymi uczuciami. Uczucie, np. zadowolenia, aprobaty, poczucie pewności, uczucie solidarności lub wrogości czy obcości w stosunku do przeciwnych poglądów nadają wartość pozytywną czynom zgodnym z nimi i wartość negatywną czynom sprzecznym z nimi. Emocjonalny, pozytywny lub negatywny, stosunek do przedmiotów, sytuacji czy ludzi może wyrazić się pewną gotowością człowieka do reagowania na różne przedmioty, sytuacje i zachowania innych ludzi. Ta gotowość do reagowania w określony sposób nazywa się postawą. Kształtuje się ona i utrwala wraz z rozszerzaniem się doświadczenia i wiedzy danej jednostki o życiu. Postawa człowieka zawiera więc trzy komponenty: afektywny (emocje), poznawczy (wiedza) i behawioralny (zachowanie).

Postawy jednostki kształtują się pod wpływem przyjętych obyczajów, zasad postępowania, kultury, zależą więc w dużym stopniu od grupy społecznej, w której dana jednostka przebywa (szkoła, rodzina, zespół pracowniczy itp.). Wpływ na kształtowanie się postaw ma również wiedza, indywidualne doświadczenie jednostki, jej pozycja społeczna itp. Jednostka w toku swego życia zmienia postawy. Może to nastąpić pod wpływem zmiany doświadczeń emocjonalnych związanych z szeroko rozumianym przedmiotem. Przeobrażenie tych doświadczeń można opisywać takimi terminami, jak: wygasanie, kontrwarunkowanie. Zmiany te najczęściej dotyczą obiektów uczuć. Przekształcenie postaw może następować pod

[178] Por. A. Horzyk, *Negocjacje. Sprawdzone strategie*, Warszawa 2012, s. 192.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wpływem oddziaływań informacyjnych dotyczących właściwości przedmiotu. Mogą też zmieniać się w wyniku oddziaływań dyrektywnych, tj. takich, które wytwarzają u jednostki gotowość do zachowań pewnego rodzaju. Przykładami oddziaływań dyrektywnych są: podawanie wzoru, polecenia, rady, rozkazy, sugestie. Wtedy, gdy oddziaływania takie skłaniają jednostkę do stopniowej zmiany czynności sprzecznych z jej postawami, może to prowadzić do zmiany całej struktury. Oprócz tego należy oczekiwać, że zmiana postaw będzie następstwem spontanicznych transformacji zachodzących w strukturze motywatorów jednostki. Jak wiadomo, w trakcie całego życia dokonują się wewnętrzne, niekontrolowane z zewnątrz, zmiany i to zarówno w organizacji mechanizmów popędowo-emocjonalnych, jak i w strukturze składników poznawczych. Stosunkowo najsilniej zaznaczają się one w młodości — przede wszystkim w okresie dorastania, kiedy następuje integracja wielu różnych oddziaływań w całość i gdy tworzy się poczucie tożsamości (indywidualności). Ale i później umysł ludzki jest nadal czynny, co prowadzi do różnych przekształceń w osobowości, a co za tym idzie, następują zmiany w strukturze postaw. Nie zmienia to jednak faktu, że podstawową przyczyną zmiany postaw jest zmiana stosunku między otoczeniem a jednostką, i że wszystko to, co prowadzi do poważnej reorganizacji otoczenia, a co zarazem zmusza jednostkę do podjęcia nowych form aktywności, w konsekwencji przekształca system regulacji, a tym samym zmienia postawy. Kwestie te nie mogą pozostawać bez wpływu na kształtowanie systemu motywacyjnego i oddziaływanie na personel organizacji publicznych.

4.6. Zróżnicowane funkcje motywatorów

Jest szeroka gama motywatorów. Jednym z lepszych źródeł motywacji może być drugi człowiek. Jednak spośród szerokiej gamy motywatorów miejsce szczególne zajmują pieniądze. Wynagrodzenie stanowi jeden z najistotniejszych czynników wpływających na zaangażowanie w pracę oraz decydujących o zadowoleniu z pracy.

Czynnik finansowy stosunkowo szybko i wyraźnie wpływa na postawy ludzi. Jeżeli jednak nie zadziałają inne mechanizmy, to stan osiągnięty w wyniku bodźca finansowego może szybko przeminąć. Dążeniem zaś kierownictwa organizacji publicznej powinno być wytworzenie takiego stanu, który będzie stanem postaw ukształtowanych i trwałych, gdzie drobne porażki (potknięcie) nie będą w stanie zmienić tego stanu, który został ukształtowany drogą różnorodnych czynników i oddziaływań na personel.

Wyniki licznych analiz dowodzą, że pozapłacowe dodatki stanowią kartę przetargową w rywalizacji o najlepszych. Tego rodzaju motywatory adresowane są przede wszystkim do wykwalifikowanych pracowników, których chce się przyciągnąć do działającej już firmy. Rzadziej tego rodzaju rozwiązania stosuje się w odniesieniu do firm dopiero startującym w biznesie. Jednak dobre firmy stosują

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ten system związania pracowników z przedsiębiorstwem od początku współpracy, by już na starcie zapewnić o swojej mocnej pozycji i otwartości na potrzeby. Pracownik mający do wyboru dwie oferty pracy o porównywalnym poziomie wynagrodzeń będzie bardziej skłonny do zaakceptowania tej, która wiąże się z zaspokojeniem jego pozapłacowych aspiracji.

Pieniądz to nie wszystko[179]. Z wyników badań przeprowadzonych przez różne ośrodki nad czynnikami wpływającymi na poziom zaangażowania personelu organizacji publicznych jasno wynika, że istotną rolę odgrywają także:

- możliwość rozwoju zawodowego i awansu,
- zaangażowanie w procesy podejmowania decyzji dotyczących określonego zespołu (grupy, wydziału),
- przekonanie, że przełożony wyższego szczebla docenia działanie (pracę) urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników,
- ciekawe i ambitne zadania (cele) powierzane przez bezpośredniego przełożonego, innowacyjność organizacji w zakresie tworzenia nowych rzeczy czy też sposobów rozwiązywania problemów.

Na zasady tworzenia systemu motywacyjnego organizacji wpływa wiele kwestii. Czynnikami oddziaływania motywacyjnego są wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy (służby). Najogólniej czynniki te można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne to te pochodzące z wnętrza człowieka, które wpływają na to, że ludzie zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku. Czynniki te obejmują: odpowiedzialność, poczucie, że praca jest ważna i że ma się nad nią kontrolę, swobodę działania, pole do wykorzystania i rozwoju techniki i umiejętności, interesującą i stawiającą wyzwanie pracę oraz możliwość awansu. Bodźce zewnętrzne to działania na rzecz ludzi, aby ich umotywować. Czynniki te mogą mieć wpływ natychmiastowy, chociaż niekoniecznie długotrwały. Bodźce te ujęte razem tworzą system motywacyjny, który stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, służących realizacji misji i celów danej organizacji oraz uwzględniających możliwe i celowe do uwzględnienia, potrzeby i oczekiwania pracowników. Sztuką jest taki dobór poszczególnych elementów, aby jak najdłużej utrzymywać odpowiedni poziom pobudzenia pracowników.

Ludzie wspierają to, co sami tworzą — współudział rodzi poczucie spełnienia, buduje wspólnotę, kształtuje poczucie przydatności. Dlatego tworzenie systemów motywacyjnych należy traktować bardzo indywidualnie w zależności od potrzeb czy oczekiwań klienta i stopnia uzyskanej aprobaty pracowników.

[179] Część psychologów uważa, że w dość krótkim czasie oferowane przez dane przedsiębiorstwo dodatki pozapłacowe, czy to finansowe, czy rzeczowe, stają się dla pracownika tak oczywistym składnikiem jego szeroko rozumianego wynagrodzenia, że przestają pełnić swoją rolę motywacyjną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Realizacja dążeń wyższego rzędu powinna być poprzedzona spełnieniem potrzeb związanych z podstawową egzystencją ludzi. Chociażby dlatego budowa każdego systemu motywowania personelu w organizacji musi opierać się przede wszystkim na wynagrodzeniach materialnych. Koresponduje to z kilkukrotnie już sygnalizowaną tezą, że podstawowym środkiem motywacyjnym jest ekwiwalent pieniężny za służbę (pracę)[180].

4.6.1. Motywacyjna funkcja systemu wynagrodzeń

Przez właściwe posługiwanie się wysokością wynagrodzenia można stworzyć takie warunki, by personel organizacji publicznej był zainteresowany efektywną i twórczą służbą (pracą). Aby doprowadzić do tego, żołnierze, funkcjonariusze i pracownicy cywilni muszą wyraźnie dostrzegać zależności między wynikami swojej działalności a wysokością wynagrodzenia. Dla poszczególnych osób płaca jest zapłatą za zrealizowane zadania i wykazaną aktywność, pozwalającą im zapewnić dobrobyt sobie i bliskim. Co więcej — praca jest miernikiem wartości, podstawą samooceny i samorealizacji. Jest formą społecznej oceny jego osoby, wysiłku, zdolności i umiejętności.

Pieniądze są najbardziej oczywistą formą nagrody za wykonywaną przez nas pracę. Z pewnością nie są one jedynym bodźcem, skłaniającym nas do pracy, są jednak determinantą najbardziej namacalną. Gratyfikacje finansowe mogą być silnym czynnikiem motywującym pracowników. Występowanie pieniędzy w roli motywatora spowodowane jest przede wszystkim realną możliwością przełożenia ich na realizację konkretnych, często przyziemnych pragnień. Pieniądze są niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka: przetrwania i bezpieczeństwa. Co więcej — mogą one podwyższać jego samoocenę i zwiększać morale, są bowiem dowodem uznania za wykonywane działania.

Według S. Borkowskiej skuteczność motywowania przez wynagrodzenia zależy od[181]:

— otoczenia zewnętrznego (uwarunkowań społeczno-gospodarczych, prawnych i politycznych) oraz otoczenia wewnętrznego (strategii, struktury i kultury organizacyjnej);
— celów i oczekiwań pracowników;
— konstrukcji systemu wynagrodzeń i jego zgodności z elementarnymi zasadami motywowania oraz spójności z innymi narzędziami motywowania.

[180] Potwierdzają to wyniki badań zawarte chociażby w pracy magisterskiej A. Głowackiej, *Wpływ systemu motywacyjnego na wykonywanie obowiązków przez policjantów*, Szczytno 2011.

[181] S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Kraków 2004, s. 25–26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Płace mogą pełnić istotną funkcję motywacyjną. Muszą jednak spełniać warunki wynikające z natury mechanizmów motywacyjnych. Istnieje kilka zasad, których przestrzeganie sprawia, że płaca jest odbierana jako pozytywny bodziec motywacyjny do wydajniejszej i lepszej jakościowo służby (pracy). I tak[182]:

1. Zasada proporcjonalności przyrostu — motywację do lepszej pracy budzi tylko taka zmiana płacy, która jest dostrzegana jako znacząca. To oznacza, że wzrost płacy o niewielką kwotę może być potraktowany jako nieznaczący. Przy tym wielkość docenianej kwoty zależy od dotychczasowej wielkości wynagrodzenia.

2. Zasada wielkości oczekiwanej — przyrost płacy musi odpowiadać wielkości oczekiwanych podwyżek. Mniejszy od oczekiwanego wzrost płac przynosi odwrotne skutki, czyli obniżenie motywacji.

3. Zasada ograniczonej dostępności — przyrosty płac jednakowe dla całej grupy mają mniejszą subiektywną wartość motywacyjną. Wzrost płac tylko niektórych osób silniej je motywuje.

W tym miejscu zasadne jest przybliżenie faktu, że motywacja i satysfakcja z wykonywanej pracy wynika z trzech podstawowych czynników[183]:

1. poczucia znaczenia pracy. Zatrudniony musi postrzegać swoją pracę jako mającą sens i ważną z punktu widzenia wyznawanego przez niego systemu wartości,
2. poczucia odpowiedzialności. Zatrudniony musi być przekonany, że jest osobiście odpowiedzialny za rezultaty swoich wysiłków,
3. znajomości wyników. Zatrudniony, z pewną regularnością, musi być w stanie stwierdzić czy wyniki jego pracy są satysfakcjonujące, czy nie.

Spełnienie tych trzech warunków powoduje powstanie i wzrost wewnętrznej motywacji, wynikającej z zadowolenia z siebie, gdy dobrze wykonuje się swoją pracę, co skłania do jej kontynuowania i w konsekwencji do dalszego wzrostu motywacji. Taka motywacja wynika z wewnętrznych pozytywnych przeżyć, będących następstwem dobrej realizacji zadań, a nie z czynników zewnętrznych (np. płaca, pochwała). Brak któregokolwiek z trzech wymienionych powyżej elementów powoduje drastyczny spadek motywacji.

Ludzie będą mieć poczucie znaczenia wykonywanej pracy, gdy działanie (praca) będzie od nich wymagała możliwie wszechstronnych umiejętności, zdolności i wiedzy (zróżnicowanie umiejętności), będzie stanowiła względnie zamkniętą całość (samoistność) oraz będzie ważna dla innych (znaczenie). Przy czym należy pamiętać o tym, że poczucie odpowiedzialności zależy od stopnia swobody w decydowaniu o własnej pracy (samodzielność), zaś znajomość wyników pojawia się dzięki informacjom zwrotnym (sprzężenie zwrotne). Obecność wszystkich tych elementów w wykonywanej pracy prowadzi do wysokiej

[182] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*..., s. 160.

[183] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wewnętrznej motywacji, do pracy o wysokiej jakości i wydajności, dużego zadowolenia z pracy i niskiego stopnia nieobecności i fluktuacji personelu.

Motywowanie przez wynagrodzenia powinno być uzależnione od kilku czynników. Jednym z nich jest **adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy**. Zależność występująca pomiędzy pracą i płacą powinna być wprost proporcjonalna. Im większy wysiłek człowiek wkłada w pracę, im bardziej jest ona złożona; im większych umiejętności wymaga, tym wynagrodzenie powinno być wyższe. Wydaje się to być rzeczą oczywistą, jednak wielu pracodawców ustalając wysokość wynagrodzenia, a później przyznając premię, zupełnie o tym zapomina. Motywacja przez wynagrodzenia powinna przybierać charakter pozytywny, oznacza to, że przełożony powinien nagradzać pracowników za osiągane efekty, a nie karać za ich brak. Kara w większości przypadków zamiast zachęcić do większego zaangażowania w pracę skutkuje reakcją zupełnie odwrotną. Świadomość możliwości uzyskania nagrody może przyczynić się do wzrostu zaangażowania pracowników, ich przedsiębiorczości i kreatywności, a co za tym idzie — przełożyć się na wzrost ich efektywności. Bardzo ważne jest, aby bonus pieniężny przyznawany był bezpośrednio po sytuacji, która go prowokuje. Zbyt duża odległość czasowa pomiędzy działaniem, za które pracownik otrzymuje nagrodę a samą gratyfikacją finansową zaciera związek między pracą a płacą.

Motywacyjna funkcja systemu wynagrodzeń stawia przed nim różnorodne wymagania. Przede wszystkim powinien to być system, który dostarcza gratyfikacji za pracę, postrzeganych przez zatrudnionych w danym kontekście jako maksymalnie atrakcyjne, z jednoczesnym zachowaniem optymalnego poziomu kosztów — maksymalny efekt z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Niemniej ważne jest to, że dostrzega i gratyfikuje zarówno indywidualny, jak i zespołowy wkład poszczególnych osób oraz jest spójny z kulturą organizacji publicznej.

Zależność między wysokością wynagrodzenia a spadkiem lub wzrostem jakości i efektywności pracy jest tak oczywista, że właściwie każdy jest w stanie ją dostrzec. Nieco trudniejszym zadaniem jest uświadomienie sobie, że znaczenie pieniądza jako motywatora zależy przede wszystkim od indywidualnych potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników. Warto o tym pamiętać, gdyż to, co na jednego będzie działało stymulująco, drugiego zupełnie nie obejdzie.

Znaczenie pieniądza jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane przez indywidualne potrzeby i oczekiwania. Wynagrodzenie jest silnym motywatorem do skuteczniejszej pracy, doskonalenia umiejętności zawodowych i wspinania się po drabinie awansu. Stopniowy wzrost ekwiwalentu pieniężnego za wykonaną pracę prowadzi do wzrostu motywacji. Wyniki badań dowodzą, że powyżej pewnego pułapu wynagrodzenia znacznie silniejszymi motywatorami działania są gratyfikacje pozapłacowe. Rozważając należności pozapłacowe można przypuszczać, że rozwój świadczeń związany jest ze zmianami, jakie zachodzą i będą zachodziły w organizacjach. Na pierwszy plan wysuną się najprawdopodobniej świadczenia związane z rozwojem personelu. Można też przewidywać szersze niż

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

dotychczas zastosowanie tak zwanych świadczeń partycypacyjnych. Silne powiązanie pomiędzy motywacją a wynagrodzeniem wynika przede wszystkim z tego, że polityka wynagrodzeń spełnia następujące zasadnicze funkcje: dochodową, motywacyjną, kosztową, społeczną[184]. W wielu przypadkach trudno jest jednoznacznie opisać poszczególne funkcje.

Funkcja dochodowa to przede wszystkim uzyskiwanie przez zatrudnionych środków finansowych nieodzownych do życia na w miarę przyzwoitym poziomie. Wynagrodzenie to podstawowy, a niejednokrotnie wręcz jedyny rodzaj uzyskiwanych dochodów, który decyduje o możliwościach nabywania pożądanych dóbr służących zaspokajaniu różnorodnych potrzeb urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika i ich rodzin.

Istota funkcji dochodowej wyrażona jest w tym, że wynagrodzenie dla większości ludzi jest podstawowym, a często jedynym rodzajem uzyskiwanych dochodów. Dochód ten służy pokryciu kosztów utrzymania samego pracownika, ale również osób będących na jego utrzymaniu. Wynagrodzenie jako dochód powinno zapewnić zaspokojenie potrzeb bytowych i odtworzenie zdolności do pracy. Pracownikom zależy na maksymalizacji tego dochodu w stosunku do ponoszonych nakładów i starań.

Z kolei **funkcja motywacyjna** płacy przejawia się w skłanianiu ludzi do podejmowania i efektywnego świadczenia pracy, elastyczności zatrudniania, dążności do rozwoju zawodowego i podejmowania się trudniejszych ról organizacyjnych, a także przyjmowania postaw i zachowań obiektywnie potrzebnych, zwiększających wartość rynkową firmy[185]. Motywacyjny charakter wynagrodzenia osiąga się przez wynagrodzenie za wyniki pracy, a nie za sam fakt świadczenia pracy przez zatrudnionego. Praca powinna zapewniać wynagrodzenie odpowiadające jej jakości i złożoności (wartości).

Dobrze realizowana funkcja motywacyjna daje duże korzyści, przede wszystkim umacnia pozycję danej organizacji na rynku. Aby płaca była wykorzystywana jako narzędzie motywowania pracowników w warunkach gospodarki rynkowej, konieczne jest ustalenie odpowiednio wysokiego poziomu płacy indywidualnej pracownika oraz zróżnicowania gwarantującego racjonalne proporcje płac między poszczególnymi osobami. Zróżnicowanie płac w systemie rynkowym powinno zapewnić motywację do coraz lepszej i wydajniejszej pracy każdego pracownika, a jednocześnie umożliwić kierownictwu dobór „właściwych ludzi na właściwe miejsca" i celowe przemieszczanie ludzi w zależności od potrzeb wynikających z funkcjonowania konkretnej firmy oraz stwarzać warunki dla istnienia konkurencji osób ubiegających się o coraz wyższe płace za coraz lepszą, wydajniejszą służbę (pracę). Płaca jest uważana za sprawiedliwą tylko wówczas,

[184] Funkcji społecznej nie wymienia np. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod,* Kraków 1998, s. 9.

[185] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 1997, s. 169.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

gdy stosunek nakładów jednostki do jej korzyści jest równoznaczny z dokonaną przez nią oceną takich relacji w przyjętej grupie porównawczej. W razie negatywnej oceny płaca całkowicie zatraca siłę motywacyjną nawet wówczas, gdy inne warunki oddziaływały w tym kierunku.

Funkcja motywacyjna wynagrodzeń jest bardzo istotna z punktu widzenia efektywności organizacji publicznej. Ma ona skłaniać zatrudnionych do większego wysiłku i osiągania coraz wyższych efektów pracy, doskonalenia kwalifikacji oraz podejmowania prac coraz trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych. Personel organizacji publicznych oczekuje, że ich działanie (praca) znajdzie odzwierciedlenie w wynagrodzeniu. Dlatego należy nieustannie informować poszczególne osoby o wynikach ich pracy, tak aby postrzegały one związek pomiędzy pracą i wynagrodzeniem. Brak informacji zwrotnej lub informacja spóźniona znacznie obniżają efekt motywacyjny wynagrodzenia. Tworząc system wynagradzania należy więc wykorzystywać różnego rodzaju czynniki; rozmaitość stosowanych narzędzi zwiększa bowiem jego efektywność. Nieustannie należy też pamiętać, że wszelakie świadczenia motywują człowieka wyłącznie wtedy, gdy jest on przekonany o ich wartości. Trzeba więc dbać o to, by zatrudniony dostrzegał wartość danego świadczenia. Dlatego też stale trzeba oceniać, wartościować i dostosowywać nagrody do zmieniających się warunków.

Istota **funkcji kosztowej** sprowadza się do tego, że wynagrodzenie, które dla pracowników jest dochodem dla pracodawców stanowi składnik kosztów. Na koszty pracy składają się wynagrodzenia wraz z innymi składnikami tworzącymi dochód z pracy oraz pozostałymi wydatkami, jakie ponosi firma (instytucja) w związku z zatrudnianiem pracowników. Kosztowa funkcja płacy wymaga rozpatrywania jej zarówno na poziomie firmy, jak i pracownika. Na poziomie organizacji należy oceniać poziom kosztów i osiągane wyniki. Taką samą ocenę można prowadzić na poziomie pracownika (jaki jest koszt związany z utrzymaniem pracownika w firmie oraz jakie są jego wyniki pracy).

Z punktu widzenia kosztowej funkcji wynagrodzeń istotne są relacje między kosztami i efektami. Wynagrodzenie w wysokości 1700 zł miesięcznie może być, z punktu widzenia kosztów pracy, zbyt wysokie wówczas, jeśli pracownik źle wykonujący pracę przynosi jeszcze mniejsze efekty pracy, czy też straty. Również wynagrodzenie w wysokości 3000 zł miesięcznie może być właściwe, a czasem zbyt niskie, kiedy efekty pracy są odpowiednio duże. Na tle efektów można ocenić wysokość każdego elementu kosztów pracy, w tym wynagrodzeń.

Funkcja społeczna wyraża się w tym, że system wynagradzania w organizacji wpływa na kształtowanie się stosunków społecznych. Dotyczy to m.in. stosunków między poszczególnymi pracownikami oraz między różnymi grupami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie — formalnymi i nieformalnymi. Sposób wynagradzania stanowi istotny instrument służący kształtowaniu kultury organizacyjnej i może być podstawą do budowania związków między wszystkimi osobami funkcjonującymi w firmie. Ale również może się przyczyniać do powstawania sporów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i konfliktów w organizacji. Zwykle funkcja społeczna większą rolę odgrywa w organizacjach, które znajdują się w kryzysie i działają w sektorach schyłkowych. Tego rodzaju funkcja wynagrodzeń wyraża się w tworzeniu warunków do istnienia stosunków zaufania, współdziałania pracowników i pracodawców czy między poszczególnymi grupami pracowników. Funkcja społeczna wiąże się również ze znaczeniem płac dla określenia pozycji społecznej, prestiżu, poczucia ważności i użyteczności. Płace są jednym z kryteriów wartościowania, a tym samym zróżnicowania ludzi w społeczeństwie. Wyznaczają one miejsce zarówno w skali zakładu, jak i w społeczeństwie. Wymaga to zapewnienia jawności wynagrodzeń, bo tylko wówczas pracownik będzie znał swoją pozycję wśród innych. Jawność wynagrodzeń jest istotna również z innych względów, mających kluczowe znaczenie dla skutecznego motywowania.

Wynagrodzenia, oprócz możliwości zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników, powinny również spełniać rolę motywatora do dalszej, efektywniejszej służby (pracy). Oprócz skutecznego motywowania personelu istotne jest, aby funkcjonujący system wynagrodzeń — przy współudziale innych czynników — gwarantował zadowolenie personelu. Powinno tak być również w przypadku podejmowania przez poszczególne osoby dodatkowego wysiłku, a dostrzegana perspektywa nagrody ma stanowić dla nich bodziec do ponadprzeciętnego zaangażowania.

System wynagradzania musi być zrozumiały dla wszystkich, ponieważ wtedy jest on akceptowany i nie budzi żadnych kontrowersji. Każda organizacja publiczna powinna dysponować przejrzystym i szerokim systemem nagród i kar, aby funkcja motywacyjna zarządzania (dowodzenia) mogła przynosić konkretne efekty. Komunikacja wewnątrz firmy (instytucji) musi wzmacniać zachodzące w niej procesy, a nie je osłabiać. Wszelkie zakłócenia w komunikacji muszą być eliminowane. Ocena każdej osoby musi być sprawiedliwa i akceptowana przez niego. Polityka motywacyjna musi wyzwalać u ludzi dodatkowe, ukryte zasoby efektywności i energii oraz spełniać oczekiwania poszczególnych osób.

4.6.2. Jak nagradzać?

Poruszając kwestie wynagrodzeń w kontekście systemu motywacyjnego nie sposób nie poruszyć spraw związanych z nagradzaniem. Jego głównym celem jest wywarcie wpływu na człowieka, na jego motywację, postawę i zachowanie się w organizacji publicznej. Nagrody (pieniężne, rzeczowe, honorowe) wpływają na zadowolenie poszczególnych osób, jak i całych zespołów. Z psychologicznego punktu widzenia odgrywają rolę wzmocnienia pozytywnego, to czynnik, którego wystąpienie w następstwie reakcji zwiększa prawdopodobieństwo powtórzenia tej reakcji w przyszłości, to także wszelkie pozytywne, odczuwane jako przyjemne i pożądane skutki zachowania się.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Z praktyki wiadomo, że pracownicy chętniej wykonują czynności, po których spodziewają się konkretnych, namacalnych efektów — nagród. To pozwala wysnuć kolejny wniosek, że systemy nagradzania związane są w oczywisty sposób z teorią motywacji opartą na koncepcji oczekiwań. Człowiek będzie skłonny do dodatkowego wysiłku, jeżeli wie, że jego praca, osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio nagradzane. Nagrody zawsze więc powinny wiązać się z efektywnością, a nie stażem czy innymi względami niezwiązanymi z zasługami dla organizacji. Zwłaszcza w odniesieniu do organizacji zhierarchizowanych nie może obowiązywać zasada starszeństwa.

Największe efekty przynosi motywowanie przez zachęty (pobudzanie), stąd też jest najczęściej stosowane przez kierownictwa organizacji. Za ich pomocą motywowany widzi osobisty interes w realizacji celów motywującego. Korzystając z tego stosuje się wzmocnienie jako proces motywowania przez uczenie ludzi oczekiwanych zachowań. To znaczy, w ślad za pożądanym zachowaniem idzie nagroda. I tak, w codziennej pracy (służbie) poddaje się wzmacnianiu osiąganie ponadnormatywnych wyników, zmieniając systematycznie intensywność nagród, które są przyznawane.

Szczególnego rodzaju nagrodą o zabarwieniu finansowym są premie. Zarówno nagrody, jak i premie zajmują miejsce szczególne pośród możliwych środków motywacji. Oprócz wynagrodzeń i nagród za wykonanie określonej pracy coraz częściej stosuje się premiowanie określonych zachowań i osiąganie wyznaczonych przez organizację efektów. Niejednokrotnie dla wykonania konkretnej czynności wyznacza się grupę osób, którym gwarantuje się określoną kwotę pieniędzy za realizację powierzonego zadania (określa się termin i warunki jakościowe realizacji powierzonych prac), przy czym w przypadku wcześniejszego wykonania konkretnej pracy bądź zastosowania lepszych, mniej kosztownych technologii przy jej realizacji, dane osoby mogą liczyć na dodatkowe wynagrodzenie ponad wcześniej umówione. Płacenie za drobne nawet innowacje leżące w sferze ekonomicznej, organizacyjnej i technicznej opłaca się organizacji, przy czym staje się dodatkowym motywatorem dla personelu do podejmowania takich wysiłków i wykorzystywania posiadanej wiedzy i doświadczenia dla osiągania najlepszych efektów ekonomicznych przez organizację publiczną.

Pieniądze są najbardziej oczywistą formą nagrody za wykonywaną przez nas pracę. Gotówka z pewnością nie jest jedynym bodźcem, skłaniającym nas do pracy, jest jednak determinantą najbardziej namacalną. Gratyfikacje finansowe mogą być silnym czynnikiem motywującym pracowników. Takie też stanowisko prezentowało aż 92% ankietowanych w ramach prowadzonych przeze mnie badań. Występowanie pieniędzy w roli motywatora spowodowane jest przede wszystkim realną możliwością przełożenia ich na realizację konkretnych, często przyziemnych pragnień. Pieniądze są niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka: przetrwania i bezpieczeństwa. Co więcej — mogą one podwyższać jego samoocenę i zwiększać morale, są bowiem dowodem uznania za wykonywane działania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Nagroda to na ogół pieniądz. Nagroda finansowa to najczęściej stosowany motywator przez przełożonych badanej przeze mnie grupy osób — prawie 52% respondentów. Zapewne taki punkt widzenia wynika z faktu, że gotówka to środek do zakupu wielu pożądanych rzeczy przez osobę, która otrzymuje wynagrodzenie. Za pieniądze kupujemy to, co jest nam niezbędne, a także to, co sprawia nam przyjemność. Poza tą, bardziej namacalną właściwością, pieniądze mają również znaczenie symboliczne. Poświadczają status społeczny osoby oraz jej osobiste osiągnięcia i dokonania. Te dwa aspekty są szczególnie wrażliwe na względność płac i ich porównanie. Ludzie oceniają wartość płacy na podstawie subiektywnych ocen, obserwacji i odczuć. W takiej sytuacji należy znać reguły postępowania, które motywują za pomocą płacy. Trzeba przy tym pamiętać, że płaca jest istotnym czynnikiem motywującym, ale nie musi stwarzać sytuacji uruchamiającej motywację i stymulującej do efektywnej pracy. Jej potencjał może być zaprzepaszczony, jeśli nie uwzględni się kilku znaczących właściwości.

Poruszając zagadnienia dotyczące nagród nie można pominąć jeszcze jednej kwestii. Osiąganie zaplanowanych wyników wzmacniane jest przez funkcjonowanie systemu premiowego. Ma ono na celu wzmocnienie określonych zachowań. Z obserwacji wynika, że często korzysta się z jednorazowego wywołania pożądanego zachowania w celu konkretnych zadań produkcyjnych czy też konieczności wykonania planów itp. Podobnie jest w odniesieniu do terminowego wykonania zadania, realizacji kontraktu dla określonego odbiorcy w zamian za premie finansowe. Takie formy pobudzania skłaniają motywowanych do pozostania w organizacji, a także do większej odpowiedzialności za dany wycinek działania (pracy). Przy czym organizacja powinna zagwarantować przyjazne środowisko na każdym polu swego działania, umożliwiające żołnierzom, funkcjonariuszom i pracownikom osiąganie najlepszych wyników. Stosowanie zaś dodatkowych bodźców powinno być takie, aby się wzajemnie dopełniały, potęgowały swoje działanie, zapewniały wysoką skuteczność motywowania, przynosząc oczekiwane efekty i to nie tylko ekonomiczne.

Premia jest to składnik wynagrodzenia bieżącego przyznawany pracownikowi jako uzupełnienie płacy zasadniczej, a uzależniony od spełnienia określonych kryteriów. Specjaliści podkreślają, że **premia nie może mieć charakteru uznaniowego**. Premia jest dodatkowym, motywującym pracownika składnikiem wynagrodzenia. Nie każdy otrzymuje premię i dlatego warto zadbać o to, aby pracownicy wiedzieli, co muszą zrobić, aby premię móc otrzymać.

Premiowanie powinno mieć charakter:

- pozytywny — jego sens wyraża się tym, że pracownik może uzyskać premię, jeśli wykaże się dużymi efektami w pracy, a wysokość premii jest proporcjonalna do wysokości tych efektów. Premiowanie pozytywne prowadzi do selektywności, co oznacza, że premiuje się tylko tych pracowników, którzy osiągają określony poziom efektów w pracy, z reguły ponadprzeciętny i premiowanie wówczas jest proporcjonalne do tych efektów,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

- negatywny — polega na tym, że z góry określa się kwotę premii niejako należnej pracownikowi bez względu na wyniki jego pracy, a następnie część lub całość kwoty jest odbierana w razie rażących uchybień w pracy. Jest ona niezależna od efektów pracy, a więc nie skłania do poprawy. Stawia ona kierownictwo i podwładnych w sytuacji konfliktowej ze względu na konieczność potrąceń przyznanych wcześniej pieniędzy.

Zdaniem specjalistów zajmujących się polityką płac, aby zwiększyć wydatkowanie wysiłków pracowników w procesie pracy należy zaproponować tym pracownikom premię w wysokości 30–35% płacy zasadniczej (jest to tzw. najniższy próg motywacyjny). A zatem płaca osób uzyskujących premię powinna być wyższa od płacy pozostałych o co najmniej 20%[186].

Funkcjonowanie systemu premiowania powinno być oparte na wyraźnie zdefiniowanych i upublicznionych oraz stałych zasadach. Wszyscy muszą znać reguły gry i mieć szansę skonsumowania tego, co im oferuje organizacja publiczna. Wprost niedopuszczalne są często zmieniające się reguły, co np. niejednokrotnie obserwujemy w chwili przybycia nowego przełożonego.

4.6.3. Inne motywatory

Nie każde organizacje mają środki finansowe na dodatkowe świadczenia dla swego personelu lub niejednokrotnie są one ograniczone, a w wielu przypadkach z góry określone, np. na dany rok. Z takimi sytuacjami spotykamy się w organizacjach publicznych, a zhierarchizowanych w szczególności.

Obecnie istotnym czynnikiem motywacyjnym stają się pozapieniężne ***świadczenia na rzecz pracowników***. Dostępność tzw. benefitów w organizacji publicznej może odegrać znaczącą rolę w przyciąganiu i zatrzymaniu, w budowaniu lojalności i zaangażowania oraz motywowaniu personelu[187]. Taki rodzaj świadczeń wprowadza się głównie, aby:

- wzmocnić związki pomiędzy zatrudnionym a pracodawcą,
- zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji,
- przyciągnąć wartościowych pracowników do organizacji,
- zaspokoić niektóre potrzeby po znacznie mniejszych kosztach.

Zapewnione personelowi benefity powinny stanowić część starannie przemyślanego systemu wynagradzania, ukierunkowanego na budowanie zaangażowania, lojalności i motywacji poszczególnych osób i zespołów. Dlatego we wspomnianym systemie należy w miarę precyzyjnie zachować nie tylko proporcje między wypłatami pieniężnymi a benefitami, ale również określić główne

[186] http://mfiles.pl/pl/index.php/Premia

[187] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*..., s. 267.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

kryteria, stanowiące podstawę wszelkich podejmowanych w organizacji decyzji, odnoszących się do dodatkowych świadczeń.

Benefity tylko pozornie nie mają określonej wartości materialnej. Prowadzą jednak do podwyższenia poziomu życia konkretnej osoby, do jej satysfakcji z tego co robi i gdzie to czyni. Dla wielu osób środki motywacji pozafinansowej (niematerialnej) dodają im powagi i godności. Dlatego idea stosowania motywacji pozafinansowej ma na celu związanie personelu z organizacją, propagowanie jej celów i zamierzeń wśród szerokiego grona załogi. Tego rodzaju świadczenia z powodzeniem mogą być stosowane w organizacjach publicznych.

W opinii wielu osób nie ma jednoznaczności co do tego, do jakiej grupy zakwalifikować **wzbogacanie pracy**, które jest jednym z najskuteczniejszych, relatywnie tanich, ale stosunkowo niedocenianych pozapłacowych sposobów motywowania personelu. Polega ono na takim organizowaniu pracy oraz nadawaniu jej odpowiednich cech, by w efekcie prowadziło to do podniesienia motywacji i satysfakcji żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników[188]. Podejście to wychodzi więc ze sprawdzonego w praktyce założenia, że motywacja i satysfakcja personelu wynika w dużym stopniu z samego wykonywania interesującej i stanowiącej wyzwania pracy. Dlatego dążenie do wzbogacania pracy powinno być zjawiskiem naturalnym i powszechnym.

Nie w każdej jednak organizacji są możliwe do zastosowania takie rozwiązania. Przyczyn ograniczających wykorzystanie koncepcji wzbogacania pracy jest co najmniej kilka. Przede wszystkim każdy z nas wie, że praca interesująca jest lepsza niż nudna, ale trudności pojawiają się, gdy przychodzi do określenia cech motywującej pracy. Brak świadomości, czym konkretnie charakteryzuje się podnosząca motywację praca stoi na przeszkodzie w drodze do jej wzbogacania. To, co dla jednej osoby jest pobudzające do wysiłku, dla innej będzie stanowiło przykry obowiązek. Chociażby z tego powodu nie każdy człowiek przyjmie z aprobatą wysiłki mające na celu wzbogacanie pracy. Mimo trudności, które przecież można pokonać, warto i opłaca się wprowadzać w życie koncepcję wzbogacania pracy. Istotne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: jak to skutecznie i efektywnie robić?

Wzbogacanie pracy[189] z powodzeniem może być stosowane w organizacjach publicznych, głównie dlatego, że ma ono na celu dostosowanie pracy (zadań) do poziomu kompetencji poszczególnych osób. Z tym koresponduje założenie, że wzbogacanie pracy opiera się na sześciu założeniach. W kontekście rozpatrywanych kwestii najistotniejsze jest to, że dany urzędnik, żołnierz, funkcjonariusz czy pracownik powinien być informowany o wynikach swojej pracy, zarówno o błędach, jak i o sukcesach przez bezpośrednich przełożonych. Ponadto wyko-

[188] Por.: S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 1996, s. 101.

[189] Wzbogacanie pracy (*job enrichment*) to pojęcie wprowadzone przez Fredericka Herzberga w 1950 r. i definiowane jest jako czynnik motywacyjny pracy. Oznacza zwiększenie odpowiedzialności pracowników i zmniejszenie zakresu kontroli menadżerów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

nawca powinien mieć autonomię w zakresie swobody wykonania zadania, co jest bliskie zarządzaniu przez cele. Nie ma nic za darmo. Wzbogacanie pracy nie pozostaje bez wpływu na styl zarządzania (dowodzenia). Musi on być ukierunkowany na wspomaganie i ułatwianie pracy (działania).

Istotnym motywatorem jest **awans i kariera**[190]. Te środki motywacji mogą być stosowane we wszystkich organizacjach. W organizacjach publicznych do piastowania wyższych stanowisk i robienia kariery, oprócz innych kwestii muszą być spełnione warunki formalne, jak np. posiadanie stosownego wykształcenia czy odbycie specjalistycznego kursu (przeszkolenia).

Obecnie kwestie awansu „komplikują się" poprzez fakt odchodzenia od struktur wysmukłych. W tej sytuacji poprzez awans rozumie się nie tylko awans pionowy, ale także poziomy w postaci zwiększenia kompetencji, zadań, rozwinięcia pracy o nowe elementy. Ważne tu jest, by awans taki był poparty wzrostem wynagrodzenia. Natomiast kariera to „droga do (pojętej indywidualnie) profesjonalnej doskonałości i osiągnięcie satysfakcji w życiu zawodowym"[191]. Należy tu zwrócić uwagę, że każdy człowiek rozumie inaczej karierę i co innego jest dla niego ważne. Należy więc indywidualnie rozpatrywać to, gdyż w przeciwnym razie straci moc motywacyjną.

Awans to jeden z najważniejszych i najbardziej skutecznych sposobów motywowania pracowników. Z moich badań wynika, że najistotniejszy jest awans pionowy. Ponad 70% ankietowanych było takiego zdania. Ten motywator „przegrał" z nagrodą finansową, bo za postrzeganiem jej jako najskuteczniejszego motywatora opowiedziało się 92% respondentów.

Nigdy nie można jednak uszczęśliwiać człowieka na siłę. Przed podjęciem określonej decyzji kadrowej trzeba rozmawiać z kandydatem i oczekiwać zajęcia przez niego stanowiska w przedmiotowej sprawie. Jeśli dana osoba wyrazi zgodę na zmianę stanowiska to wówczas awans zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny. Wiąże się to bezpośrednio z faktem, że tak umotywowany pracownik ma większą wiarę we własne siły, jest przekonany o własnej wartości, ma wzmocnione poczucie godności osobistej i chęć osiągania lepszych wyników. Nie można pominąć jeszcze jednego, dość istotnego faktu: awans umożliwia także dostęp do wyższych wartości i podniesienie poziomu życia.

Podstawą prawidłowego awansu są osiągane przez pracownika rezultaty — jakość pracy (służby) oraz doskonalenie posiadanych kwalifikacji. Jego efektem jest zwiększony zapał pracownika, doskonalenie umiejętności i stawianie sobie i innym wyższych wymagań. Należy tu jednak zaznaczyć, że awans musi być sprawiedliwy, tzn. pozytywnie oceniany również przez innych pracowników. Taki awans wzmacnia również ich motywację, gdyż udowadnia, że w organizacji można awansować za wyniki, zaangażowanie. Natomiast, gdy awans jest oceniany negatywnie przez współpracowników, ich morale maleje, odbiera chęć do pracy, inicjatywy

[190] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 465.
[191] M. Kostera, *Zarządzanie personelem...*, s. 100–101.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i angażowania się w sprawy organizacji, osłabia więzi grupowe, nasila poczucie krzywdy, powoduje przygnębienie, frustrację, a także nasila dążenie do zmiany pracy. U niektórych pracowników nasila też skłonność do schlebiania osobom na wyższych stanowiskach, aby w ten sposób zapewnić sobie upragniony awans.

Lepiej w małej firmie być kierownikiem, niż w dużej zwykłym pracownikiem — tak mogłaby wyglądać trawestacja znanego powiedzenia na grunt pracowniczy. Osiąganie kolejnych stopni kariery zawodowej, rozbudowana ścieżka awansu jest bez wątpienia jednym z ważniejszych bodźców motywacyjnych osób pracujących. Możliwość rozwijania swojej kariery, swoich zawodowych kompetencji — między innymi poprzez szkolenia — to dla wielu osób element decydujący o funkcjonowaniu w danej organizacji. Jeżeli furtka do kariery jest zamknięta, jest niemal pewne, że osoby kreatywne, wartościowe, z zawodowymi ambicjami poszukają sobie innego miejsca pracy. A zatem rozwój kariery, możliwość osiągania coraz wyższych szczebli rozwoju zawodowego jest istotnym, pozaekonomicznym bodźcem motywacyjnym. Kariera zawodowa jest ciągiem obejmowanych przez pracownika w danej organizacji stanowisk, wykonywanych prac (zadań) i (lub) pełnionych funkcji[192]. Jeżeli — z biegiem lat i podnoszonych umiejętności — pracownik nie ma szans na doszkalanie, na wykonywanie coraz bardziej odpowiedzialnych zadań i piastowanie coraz bardziej prestiżowych stanowisk, jego motywacja do pracy (służby) słabnie. Dlatego problem projektowania kariery zawodowej ma olbrzymie znaczenie dla całego procesu motywacyjnego.

Jeśli awans ma spełniać w organizacji publicznej skuteczną rolę motywacyjną, konieczne jest prowadzenie autentycznej polityki awansowania, opartej na zdrowych, sprawdzonych zasadach, które otwierają szanse awansu przede wszystkim pracownikom kreatywnym, uzdolnionym i osiągającym nieprzeciętne wyniki w pracy[193]. Zasady te można sformułować następująco[194]:

- należy ustalić ścisłe kryteria awansowania na określone stanowiska,
- kryteria te powinny być sformułowane w regulaminie pracowniczym i podane wszystkim do wiadomości,
- trzeba je stosować konsekwentnie i w sposób jawny,
- wykorzystanie tych kryteriów musi podlegać społecznej kontroli,
- kryteria powinny być stabilne w długich okresach, nowe kierownictwa (przełożeni) nie powinni ich zmieniać.

Takie zasady awansu — zrozumiałe dla personelu, podane do ogólnej wiadomości, będą motywacyjne. W przeciwnym wypadku, gdy pracownicy będą przekonani, że awans zależy od kontaktów i znajomości, zbiegu okoliczności czy

[192] Por. M. Juchnowicz, *Zarządzania zasobami pracy — strategie i instrumentaria*, Warszawa 1996, s. 62.

[193] W 1969 r. Peter Laurence w swojej książce pt. *Zasada Petera* sformułował zasadę: W organizacji hierarchicznej każdy awansuje aż do osiągnięcia własnego progu niekompetencji.

[194] Por. M. Kabaj, *Zasoby pracy, zatrudnienie i bezrobocie*, Warszawa 1997.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

po prostu szczęścia, nie będą zmotywowani do pracy. Podobnie będzie w sytuacji, gdy na wakujące stanowisko zostanie wyznaczona osoba z tzw. klucza partyjnego, co w żargonie oznacza osobę z desantu lub przywiezioną w teczce (plecaku).

4.7. Pobocza motywowania

Stworzenie systemu motywowania w konkretnej organizacji publicznej wymaga uwzględnienia bardzo szerokiego spektrum czynników. Niektóre z nich, zwłaszcza na pierwszy rzut oka, nie mają nic wspólnego z systemem oddziaływań organizacji na jej personel, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Motywowanie pracowników należy bowiem do jednej z bardzo istotnych funkcji każdego pracodawcy, a jednocześnie jest to materia bardzo delikatna i złożona zarazem.

Jak powszechnie wiadomo, im większa motywacja do pracy (służby) tym większa efektywność i zadowolenie z wykonywanych czynności (realizowanych zadań). Dlatego w sztuce **motywowania pracowników** kluczowa jest wiedza dotycząca czynników wpływających na efektywne podejście do pracy (służby) i sztuka wykorzystywania narzędzi do skutecznego zwiększania motywacji i w konsekwencji dużej efektywności personelu. Ciągle więc aktualne jest pytanie: jak skłonić ludzi, by dali z siebie w pracy (służbie) to, co najlepsze; by dali z siebie możliwie jak najwięcej?

Motywowanie w pracy to nic innego jak wywieranie wpływu na pracowników w taki sposób, żeby zapewnić ich zaangażowanie w to co czynią, a w konsekwencji — sukces organizacji i instytucji publicznej. Chociażby dlatego poruszając kwestie związane z motywowaniem nie można pominąć spraw związanych z zaangażowaniem. Jest ono stanem emocjonalnym, oznacza silne poczucie więzi z grupą, kiedy jej cele współbrzmią z celami danej osoby. W takiej sytuacji nie tylko dokładamy wszelkich starań, aby grupa mogła je osiągnąć, a ludzie gotowi są do osobistych wyrzeczeń i poświęceń. Zaangażowanie może nawet wyrażać się podejmowaniem niepopularnych decyzji, które przyniosą korzyść większej grupie, nawet jeśli wzbudzają kontrowersje mniejszości czy napotykają jej opór.

Uzyskanie wysokiego zaangażowania jest możliwe, gdy:

- istnieje sprawiedliwy system motywacji i awansu,
- pracownicy mają możliwość rozwoju, np. poprzez szkolenia,
- jest dobry system ocen pracowniczych,
- pracownicy odczuwają efekty swojego zaangażowania również (ale nie tylko) finansowo.

Prawdziwie zaangażowani gotowi są do poświęceń dla dobra całej grupy (organizacji). M. Lewicka[195] na początku lat 90. XX wieku wykazała, że ludzie

[195] M. Lewicka, *Mechanizmy zaangażowania i kontroli w działaniu człowieka* [w:] *Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność*, red. M. Kofta, Poznań 1993.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

zaangażowani cechują się konsekwencją i wytrwałością w działaniu. Realizacja wartości może być w znacznym stopniu oddalona w czasie i (lub) utrudniona przez opór ze strony otoczenia, natomiast wytrwałość umożliwia dążenie do celu mimo przeszkód i trudów z tym związanych. Utrudnienia te mają prawdopodobnie dwojaki charakter. Po pierwsze, mogą wynikać z okoliczności związanych z realizacją określonej wartości. Po drugie, czynnikami rozpraszającymi uwagę, przeszkadzającymi w skupieniu (dystraktorami) mogą być konkurencyjne cele (wartości), które są sprzeczne z obranym kierunkiem zaangażowania. Im silniejsze zaangażowanie, tym większe poświęcenie i determinacja w działaniu. Im jest ono słabsze, tym wyższa tendencja do szybkiego rezygnowania z aktywności w obliczu oporu ze strony świata zewnętrznego.

Konkretna osoba może pracować na intensywnych obrotach i dawać z siebie maksimum wysiłku. Może też robić tylko tyle, by otrzymać premię, ale może również ograniczyć swój wysiłek do zupełnego minimum. Celem działań motywacyjnych jest zachęcenie pracownika do dawania z siebie maksimum wysiłku. Na drodze do osiągnięcia tego stanu rzeczy istotne jest wytworzenie w organizacji klimatu inicjatywy i optymizmu. Chodzi o to, aby personel wykazywał się aktywnością wyprzedzającą i wytrwałością. Ludzie, którzy posiadają kompetencję inicjatywy[196]:

- gotowi są wykorzystać każdą nadarzającą się szansę,
- dążą do osiągnięcia celów przekraczających to, czego się od nich wymaga lub oczekuje,
- walczą z oporem biurokracji i naginają przepisy, kiedy jest to konieczne dla wykonania zadania,
- mobilizują innych dzięki swej zaradności i niezwykłym staraniom sprostania zadaniom.

Z kolei osoby, które przejawiają zdolność do optymizmu:

- nie ustają w dążeniu do celu mimo przeszkód i niepowodzeń,
- działają raczej z nadzieją na sukces niż ze strachu przed porażką,
- postrzegają niepowodzenia raczej jako wynik okoliczności, nad którymi można zapanować, niż jako skutek własnej wady czy nieporadności.

Osoby z inicjatywą zaczynają działać, zanim zostaną do tego zmuszone przez czynniki zewnętrzne. Oznacza to często podejmowanie działań uprzedzających w celu uniknięcia problemów, które w przeciwnym razie mogłyby się wyłonić, albo wykorzystywanie okazji, zanim dostrzeże je ktoś inny. I im wyższe zajmuje ktoś miejsce w hierarchii służbowej, tym bardziej oddalone w czasie wypadki powinien przewidywać. Dalekowzroczność taka prowadzić może do podejmowania kroków w pewnym kierunku wtedy, kiedy nikt inny nie widzi takiej potrzeby. Potrzeba do tego pewnej odwagi, zwłaszcza jeśli inni się sprzeciwiają. Rozpatrując kwestię optymizmu, nie można pominąć nadziei. Jest ona główną siłą mobilizującą do działania, a jej brak często działa obezwładniająco. Optymizm, nadzieja, wiara

[196] Z. Ścibiorek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*..., s. 146.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

we własne siły są „miękkimi" czynnikami tworzącymi potencjalne warunki skuteczności. Ważne są umiejętności wykorzystania tych zdolności w danych warunkach, a nie w warunkach wyidealizowanych. Istotna jest zdolność do adaptacji w zmieniających się warunkach funkcjonowania organizacji i instytucji publicznych.

Zdolności adaptacyjne[197] zależą przede wszystkim od czynników obiektywnych, takich, jak: wiek, intelekt, odwracalność objawów psychotycznych, czas trwania nieprzystosowania. Oznaczają one umiejętność panowania nad swoimi stanami wewnętrznymi; zdolność radzenia sobie w zmieniającym się środowisku, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu, zdolność działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu. Znaczenie zdolności adaptacyjnych rośnie proporcjonalnie do wielkości zmian dokonujących się w warunkach środowiska, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Jednak w każdym wieku i w każdej sytuacji można poprawić sprawność tych mechanizmów przez podawanie substancji zwiększających odporność organizmu lub trening emocjonalny.

Z punktu widzenia organizacji, zwłaszcza jej dążenia do dużej efektywności personelu niemniej ważny jest także stopień zorganizowania, wytrwałości i motywacji człowieka w działaniach zorientowanych na cel. Osoby o dużej sumienności wykazują silną wolę, motywację do działania oraz wytrwałość w realizacji własnych celów. Z kolei osoby o małej sumienności charakteryzują się niskim natężeniem cech wymienionych powyżej, a więc mniejszą skrupulatnością i mniejszą motywacją do osiągnięć, nie zaś jej brakiem. Składniki sumienności to[198]: profesjonalizm, skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina oraz rozwaga. Innymi słowy — sumienność opisuje stosunek człowieka do pracy. Cecha ta jest szczególnie ważna w opisie życia zawodowego. Obejmuje: skłonność do utrzymania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplinę i rozwagę, ale także umiejętność czerpania zadowolenia z wykonywanych obowiązków; konsekwencję w działaniu, wykonawstwo zgodne z przyjętymi przez siebie standardami.

Dążenie do dużej efektywności organizacji jest na trwałe wpisane w jej strategię. Dlatego poznanie motywów wyzwalających aktywność człowieka w pracy zawodowej [czy służbie — przyp. Z.Ś.] stanowi zasadniczy punkt wyjścia do celowego, skutecznego oddziaływania na wolę pracy i kształtowanie pożądanego stosunku do niej. Wszystkie jednak sposoby oddziaływania (bodźce) na wolę pracy mają szansę skuteczności, gdy są zgodne z dążeniami ludzi i pomagają osiągnąć im cele, do których dążą.

Z wcześniej przeprowadzonych rozważań wynika, że motywowanie rozumiane jest na ogół jako systemowe oddziaływanie na personel, mające pobudzić

[197] Prawdopodobnie nie ma dziś bardziej istotnego elementu funkcjonowania organizacji, niż adaptacyjność — G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press 2007. Por. Z. Ścibiorek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*..., s. 147.

[198] Por. http://edustacja.pl/pl/edukacja/sumiennosc_poplaca

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

u ludzi chęć do pracy (działalności). Polega to, co już sygnalizowałem, na różnorodnym oddziaływaniu na personel tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego (przełożonego) i zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. To inspirowanie ludzi i całych zespołów do pracy na maksymalnych obrotach w dążeniu do osiągnięcia nakreślonego celu. Stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, służących realizacji misji oraz celów danej organizacji, a także uwzględniających, możliwe i celowe do uwzględnienia, potrzeby i oczekiwania personelu. Wreszcie to stwarzanie klimatu do takiego działania, które w porozumieniu z urzędnikami, żołnierzami, funkcjonariuszami i pracownikami organizacji i instytucji publicznych oparte jest na uzgadnianiu celów, regularnej ocenie wyników pracy pojedynczych osób i zespołów, planowaniu kolejnych kroków, czyli dalszego rozwoju i w końcu ustaleniu nagrody. Tak rozumiane motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu do każdej osoby, wniknięciu w jej system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania (dowodzenia), dzięki czemu wykonywana przez nią praca korzystnie będzie wpływać na funkcjonowanie organizacji i jej image.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ROZDZIAŁ V
MOTYWOWANIE A PRZYWÓDZTWO

Kwestie motywowania mają wiele różnego rodzaju związków z innymi sferami oddziaływania na personel. Między innymi odnosi się to do przewodzenia, które niekiedy postrzegane jest także jako jedna z funkcji zarządzania. Przewodzenie jest zespołem procesów i czynności wykonywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a nie technik czy procedur. To pracownicy są w organizacji najważniejsi. Istotą zarządzania jest produktywne wykorzystywanie wiedzy, która ujawnia się tylko poprzez swoje zastosowanie. Tak rozumiane zarządzanie wymaga nowego spojrzenia na pracę i funkcje współczesnych menedżerów, jak również wypracowania nowych modeli kształcenia, które w większym stopniu będą kładły nacisk na takie aspekty, jak: zdolności przywódcze, umiejętność motywowania. Fakty te przemawiają za tym, aby motywowanie i przewodzenie postrzegać blisko siebie. To sprawiło, że wybrane zagadnienia przewodzenia znalazły swoje miejsce w niniejszej publikacji.

W literaturze dotyczącej zarządzania publicznego można odnaleźć pojęcie „menedżera publicznego", czyli osoby, która kieruje daną organizacją dążąc do realizacji celów publicznych w oparciu o normy sprawiedliwości i dobra wspólnego. Za menedżerów publicznych uznaje się osoby, które spełniają wszystkie albo większość następujących kryteriów[199]:

- są odpowiedzialni za wykonanie programu albo realizację produktu lub usługi,
- są oceniani na podstawie osiągniętych rezultatów według jasno określonych kryteriów i celów zarządzania,
- są desygnowani na stanowiska i często piastują je na podstawie umowy o pracę,
- posiadają bezpośrednią i pośrednią odpowiedzialność przed instytucją publiczną,
- w procesie podejmowania decyzji posiadają znaczący poziom autonomii,
- mają swobodę dysponowania zasobami finansowymi, jak i ludzkimi,
- zasadniczo są menedżerami liniowymi, tzn., że cele i rezultaty osiągają poprzez ludzi (nie są doradcami i konsultantami).

[199] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Białystok 2003, s. 130–131.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Przytoczone kryteria stanowią oczywiście modelowy schemat cech przypisywanych najczęściej menedżerom/kierownikom i dowódcom stojącym na czele organizacji publicznych. Najczęściej w kontekście organizacji zhierarchizowanych mówi się o przywództwie, a nie o menedżeryzmie. Wynika to przede wszystkim z faktu, że osoby zajmujące kierownicze stanowiska np. w wojsku czy w służbach bezpieczeństwa historycznie postrzegane są jako wodzowie oraz ci, którzy prowadzą daną grupę ludzi do walki. To zaś w pewnym stopniu rzutuje na współczesne postrzeganie przełożonych w organizacjach zhierarchizowanych i publicznych[200].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć listę czynników, które stanowią wyznaczniki pomyślnego przywództwa publicznego. Zalicza się do nich[201]:

- głęboką wiarę w wartości sektora publicznego i ich poszanowanie,
- etyczne zachowanie,
- obieranie ambitnych celów,
- dotrzymanie obietnic,
- troskę o partnerów wewnątrz organizacji i poza nią,
- ciągły rozwój i doskonalenie własnych umiejętności,
- ponoszenie odpowiedzialności za niepowodzenia,
- otwartość na odmienne punkty widzenia,
- kompleksowe ujęcie problemu,
- docenianie wysiłków innych członków organizacji.

Do działań sprzyjających wysokiemu poziomowi przywództwa w organizacji publicznej sprzyjają również: rozszerzanie zakresu obowiązków poprzez przydzielanie ważnych zadań, wykorzystywanie etosu służby publicznej do zwiększenia motywacji i zadowolenia personelu (urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników) oraz prowadzenie audytów przywództwa w organizacjach[202].

W organizacjach publicznych wiele uwagi poświęca się dążeniu do sytuacji, w której przełożony łączy w sobie cechy menedżera (dowódcy) i przywódcy. Dążenie to wynika przede wszystkim z przekonania, że wprowadzanie wszelkich zmian i zarządzanie mogą być sprawne jedynie wtedy, kiedy odbywają się sprawnie, ale i skutecznie. Dobry menedżer/kierownik (dowódca) jest w stanie trafnie określić czy zdiagnozować problemy występujące w organizacji i równie celnie określić sposoby ich naprawy czy rozwiązania, ale to głównie przywódca jest w stanie przeprowadzić pożądane zmiany w sposób skuteczny i efektywny.

Nadmienić również należy, że przywódca w organizacji, nie tylko publicznej, powinien stwarzać sprzyjający klimat pracy i współpracy oraz możliwości rozwoju

[200] Zaświadczają o tym m.in. wyniki badań przeprowadzone przez K.P. Pacak, zawarte w pracy magisterskiej nt: *Style przywództwa a motywacja do służby funkcjonariuszy Komendy Rejonowej Policji Warszawa I,* Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2013.

[201] http://www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/administracja_publiczna/przywodztwo.pdf

[202] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

i awansu podwładnym, którzy w istotnym wymiarze partycypują w osiąganiu celów instytucji, co jednocześnie stanowi nadrzędną kategorię ich jednoczącą. Oznacza to, że rola przywódcy nie tylko sprowadza się do sprawnego zarządzania czy wprowadzania zmian, ale również obejmuje dążenie do coraz większego zaangażowania personelu w działania organizacji. Zaangażowanie to jednak powinno odznaczać się wewnętrzną mobilizacją ludzi, a nie zmuszaniem ich do tego drogą innych przedsięwzięć czy oddziaływań administracyjnych. Przywództwo więc w organizacjach publicznych jest niczym innym jak godzeniem roli menedżera (dowódcy) sprawnie zarządzającego instytucją w oparciu o długofalową strategię działania z rolą dowódcy potrafiącego w znacznej mierze godzić interesy jednostek poprzez poszanowanie ich umiejętności i kompetencji oraz indywidualnych aspiracji zawodowych.

Przywództwo (przewodzenie) stanowi zagadnienie od dawna obecne w naukach o zarządzaniu, psychologii czy socjologii. Fenomen wielu polityków, kierowników międzynarodowych korporacji czy działaczy społecznych, którzy potrafili mobilizować do działania setki osób lub motywować swoich pracowników do wykonywania zadań w warunkach wysokiej niepewności jest do dziś analizowany i rozstrzygany zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym. W organizacjach publicznych, zwłaszcza zhierarchizowanych, gdzie codziennej pracy (służbie) towarzyszy niejednokrotnie wysoki poziom stresu, niepewności i ryzyka, potrzeba istnienia przywódców jest czymś nie tylko pożądanym, ale wręcz naturalnym. Nie chodzi bowiem jedynie o to, by osoba kierująca podwładnymi posiadała charyzmę czy dar przekonywania do swoich racji, ale przede wszystkim, by potrafiła budować relacje oparte na zaufaniu i współpracy oraz, by skutecznie motywowała pracowników, bowiem to decyduje o jakości i sposobie wykonywania im powierzonych zadań. Podobnie jak przywództwo, tak i dobór odpowiednich technik oraz narzędzi motywacyjnych w organizacjach i instytucjach publicznych nie jest prosty. Wynika to przede wszystkim z faktu, że tego rodzaju praca (służba) często wiąże się z wypaleniem zawodowym, a co za tym idzie — z brakiem lub osłabieniem bodźców stymulujących chęć do pracy i podejmowania nowych wyzwań zawodowych.

Z przewodzeniem mamy do czynienia w każdej instytucji lub organizacji o charakterze polityczno-społecznym. Nierozerwalnie wiąże się ono z władzą publiczną i stanowi istotny element sprawnego oraz skutecznego kierowania zespołami ludzkimi na poziomie organizacji lub państwa. Istotne więc jest dokonanie rozróżnienia między władzą a przywództwem. Według J.A.F. Stonera i in. władza to *możliwość wywierania wpływu na innych ludzi. Może ona występować we wzajemnych stosunkach wszelkiego rodzaju. W organizacjach władzę sprawują kierownicy. Jednakże nie są oni jedynymi osobami wywierającymi wpływ na innych w organizacji. Pracownicy również działają i wypowiadają się w celu wywarcia wpływu na kierowników*[203].

[203] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, s. 335–336.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Ci sami autorzy wyróżniają pięć źródeł władzy[204]: nagradzania, wymuszania, z mocy prawa, ekspercka, odniesienia. **Władza nagradzania** charakteryzuje się tym, że jedna osoba może nagrodzić inną za wykonanie danego zadania bądź za osiągnięcie pożądanego poziomu wydajności. **Władza wymuszona** jest odwróconą stroną władzy nagradzania, daje ona możliwość karania za niespełnienie oczekiwanych wymagań. Kary mogą być w postaci udzielenia upomnienia aż po wyrzucenie z pracy. **Władza z mocy prawa,** zwana inaczej autorytetem formalnym, pozwala na wywieranie wpływu na podwładnego, który godzi się na to w określonych granicach. Przykładem władzy z mocy prawa, stosowanej „w dół", jest prawo kierownika w związku z ustalaniem rozsądnych programów pracy. Natomiast strażnik może mieć władzę „w górę", która uprawnia go do żądania przepustki nawet od dyrektora naczelnego przed wpuszczeniem tej osoby na teren zakładu. **Władza ekspercka** istnieje w przypadku dostosowania się do zaleceń lekarza. Wynika ona z przekonania bądź wiary, że sprawujący ma wiedzę czy znajomość przedmiotu, jakiej brakuje osobie, na którą wywierany jest wpływ. **Władza odniesienia**, którą może dysponować jedna osoba lub grupa osób, wynika stąd, że ten kto się jej poddaje, pragnie się utożsamić z tym co ją sprawuje, albo go naśladować. Na przykład kierownicy mają władzę odniesienia, kiedy ich podwładni chcą naśladować ich styl pracy.

John P. Kotter twierdzi, że kierownicy, którzy skutecznie posługują się władzą zwracają uwagę na źródło swojej władzy, a ich działania są zgodne z oczekiwaniami innych ludzi. Na przykład nie starają się stosować władzy eksperckiej z jednej dziedziny w innej dziedzinie. Ponadto zdają sobie sprawę z rozmaitych kosztów, zagrożeń i korzyści płynących z pięciu podstaw władzy. Korzystają z tego źródła władzy, które jest odpowiednie w określonej sytuacji lub w odniesieniu do określonej osoby. Doceniają także to, że każda z pięciu podstaw władzy ma określone zalety. Starają się więc rozwijać własne umiejętności i wiarygodność, by móc korzystać z tej metody, która w danej sytuacji jest najodpowiedniejsza. Kierownicy posługujący się władzą dążą do takich stanowisk, na których rozwiną swoje umiejętności, co uzależni z kolei od nich innych ludzi oraz będą korzystać z takiego rodzaju władzy, z którym będą się czuć swobodnie. Jednocześnie osoby takie działają w sposób dojrzały i panują nad sobą. Rozumieją także, że władza jest konieczna do tego, aby doprowadzić do wykonania zadań[205].

Przywództwo[206] natomiast definiowane jest jako ułatwienie wzajemnych oddziaływań ludzi, aby osiągnąć cele realizowane poprzez komunikowanie się z innymi. Oznacza to, że lider może zwrócić się do poszczególnych osób i zachęcić je do wzmożenia kontaktów z wpływowymi ludźmi. Przywództwo

[204] Tamże, s. 337–338.

[205] Tamże, s. 341.

[206] Nieśmiało, ale niekiedy głoszona jest teza, że *przywództwo jest sztuką osiągania tego, co nauka o zarządzaniu uważa za nieosiągalne.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

to także postępowanie, które sprawia, że inni działają we wspólnym kierunku. Lider może swoim zachowaniem wpłynąć na ludzi, żeby dokładali wszelkich starań jako zespół, aby poprawić jakość. Jest to również takie oddziaływanie na osoby, aby wykraczały w swoich czynnościach poza polecenia i nakazy osób wyżej postawionych. Lider może mieć wpływ na zachowanie pracowników, aby sami chcieli pracować więcej niż 40 godzin w tygodniu i mieli swój wkład w sukcesy działu. Ponadto przywództwo to zdolność zachęcania, przekonywania i wsparcia dla tych, którzy są niezbędni do wykonania celów danej grupy, organizacji, firmy. W tym wypadku zadaniem lidera jest skuteczne wykorzystanie współpracy współpracowników. I w końcu przywództwo to główna siła napędowa, która motywuje organizację i koordynuje działania prowadzące do realizacji jej zadań. Gdy lider nie inspiruje swoich ludzi, to instytucja bądź jej dział mogą działać, nie koncentrując się na tak istotnych zadaniach, jak poprawa bezpieczeństwa[207].

Przywódca to osoba, która nie tylko kieruje daną organizacją, ale wychodzi poza standardowy schemat zarządzania dążąc do zdobycia i utrzymania władzy dającej możliwość realizacji ambitnych i często niemożliwych do osiągnięcia celów. Taką osobę wyróżnia zdolność do inspirowania innych[208]. Przywódca jest tym samym odpowiedzialny za zaproponowanie wizji rozwoju organizacji i strategii służącej realizacji danej wizji w perspektywie długookresowej. Przywództwo można więc traktować jako proces, ale również jako pewnego rodzaju właściwość. W ujęciu procesowym przywództwo to *wykorzystywanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość jest to zestaw cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy*[209]. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły (przemocy).

Dobry przywódca często cechuje się szczególną charyzmą, autorytetem, wiedzą, umiejętnością rozwiązywania sytuacji kryzysowych, ale przede wszystkim umiejętnością panowania nad swoimi emocjami, świadomością tych emocji u innych i zdolnościami interpersonalnymi. Wzbudza szacunek i zaufanie wśród pracowników. Przywódcy to osoby akceptowane w tej roli przez innych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że głównymi cechami, którymi powinien odznaczać się dobry przywódca są[210]:

a) ambicja i energia,
b) pragnienie przewodzenia innymi i wywierania na nich wpływu,
c) uczciwość i prawość,

[207] A.J. DuBrin, *Przywództwo*, Poznań 2000, s. 4.
[208] B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa...*, s. 342.
[209] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...,* s. 554.
[210] S.P. Robbins, T.A. Judge*, Zachowania w organizacji,* Warszawa 2012, s. 249.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

d) wiara w siebie,
e) inteligencja,
f) głęboka wiedza techniczna w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy.

Cechy te nie są wystarczające do wyjaśnienia istoty przywództwa, ponieważ nie zwracają uwagi na czynniki sytuacyjne. Przywódca powinien podejmować prawidłowe działania, a to oznacza, że przywództwo jest ściśle związane z zarządzaniem, choć elementy te nie pokrywają się. Osoba na stanowisku kierowniczym w organizacji może być bowiem menedżerem bądź przywódcą, albo menedżerem i przywódcą, albo ani jednym, ani drugim. Zależności między menedżerami a przywódcami polegają w szczególności na tym, że wykonują oni inne zadania i posiadają inne kwalifikacje, umiejętności[211]. Najkorzystniej byłoby, aby przełożony (menedżer, kierownik, dowódca) był nie tylko szefem, ale i przywódcą, aby oprócz władzy formalnej posiadał władzę nieformalną, jaka wynika z przywództwa. Kiedyś usłyszałem, że przywódca to osoba obdarzona charakterem odcinającym go od szarej rzeczywistości i mas.

B.R. Kuc pisze, że przywódca przyciąga ludzi i porywa za sobą. Wierzy w nich i przy ich pomocy chce działać; lubi ludzi i umie otaczać się osobami utalentowanymi, które przyciąga do siebie i docenia. Ludzie go kochają i podziwiają[212].

Wystarczy dokonać nawet pobieżnego oglądu wokół nas, a stwierdzimy, że **nie każdy przełożony jest przywódcą**. Dwa w jednym to hasło reklamowe, które dobrze byłoby, gdyby znajdowało zastosowanie w organizacjach i instytucjach publicznych. Dlaczego tak nie jest, to między innymi tłumaczy teoria cech[213]. Jest ona najstarszym i najbardziej znanym ujęciem przywództwa w organizacji. Założeniem tego ujęcia jest, że przywódcą nie można się stać, trzeba się nim urodzić. Wykazuje ono, że przywódca, czyli lider musi mieć właściwą dla siebie samego zdolność przewodzenia, która wynika z jego cech osobowości oraz musi posiadać charyzmę. Oznacza to konieczność poszukiwania cech idealnego przywódcy i rozpoznawanie w nim przywódcy, a tym samym odróżnienie go od osób, które nie będą posiadać tych cech i nie będą typem przywódcy.

Poszukiwanie cech idealnego przywódcy koncentrowało się przy tym na[214]:

- cechach fizycznych, takich jak: wzrost, waga, aparycja, wiek, płeć,
- zdolnościach i umiejętnościach, takich jak: inteligencja, wiedza, sposób komunikowania się i przekonywania, analizowanie oraz rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji,

[211] Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...,* s. 554.

[212] B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa...,* s. 342.

[213] Teoria cech kierowniczych (przywódczych) zakłada, że do przywództwa potrzebne są określone cechy osobowości, które dane są tylko nielicznym ludziom, pochodzącym zwłaszcza z wyższych klas lub ras społecznych.

[214] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 187–188.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

- cechach osobowości, takich jak: konserwatyzm, introwertyzm — ekstrawertyzm, wrażliwość, asertywność, stabilność emocjonalna, wiara w siebie.

W licznych opracowaniach traktujących o teorii cech można spotkać zapisy, że idealny lider to taka osoba, która odznacza się wielką odpowiedzialnością i nastawieniem na zadania, aktywnością i wytrwałością w osiąganiu zamierzonych celów, kreatywnością i oryginalnością w rozwiązywaniu problemów, wykazywaniem się pomysłowością i braniem inicjatywy w zadaniach, pewnością siebie, braniem i akceptowaniem konsekwencji za własne działania i decyzje, zdolnością do tolerowania i absorbowania sytuacji frustrujących oraz umiejętnością wpływania na innych. W praktyce trudno jest wskazać cechy, które byłyby niezaprzeczalnie związane z przywództwem. Liczne badania wykazały jednak, że istnieje związek między cechami osobowości a skutecznym wywieraniem wpływu na innych.

Kolejna teoria wskazuje na tzw. **przywództwo transakcyjne**, które opiera się na zaspokajaniu potrzeb niższego rzędu zgodnie z regułami uczciwości. Jest charakteryzowane jako zarządzanie przez wyjątki. Zamiast podkreślania wpływów, kładzie nacisk na wykrywanie i korygowanie błędów. Lider transakcyjny prowadzi nieustanną wymianę ze swoimi podwładnymi/zwolennikami, co jest konsekwencją odmienności ich interesów. Lider taki dąży głównie do osiągnięcia jak największej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu. Rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych oraz reaguje na zmieniające się sytuacje. Dzięki temu wywołuje lub zwiększa zaangażowanie podwładnych[215].

Powstały również różne typologie przywódców transakcyjnych: naturalni, ukształtowani, kształcący się oraz potencjalni. W celu uzyskania pożądanych efektów, które wywołują dane zachowania, przywódcy transakcyjni traktują strukturą organizacyjną, formalne nagrody i kary w sposób przedmiotowy, żeby móc nimi manipulować. W związku z badaniem przywództwa transakcyjnego wyróżniono psychoanalityczną klasyfikację liderów: narcystyczny, zaborczy, uwodzicielski oraz roztropny. Jednak efektywny lider transakcyjny ciągle rozpoznaje, wywiera wpływ i spełnia zmieniające się oczekiwania osób żyjących wokół niego. Podstawą jego przywództwa jest umiejętność odczytywania oczekiwań i dlatego w każdej chwili jest gotowy do pracy[216].

Max Weber był pierwszym naukowcem, który badał przywództwo charyzmatyczne. Zdefiniował on charyzmę jako osobowość, która wyróżnia osobę ponad zwykłych ludzi i jest traktowana jako nadnaturalna moc. Twierdził, że można ją, czyli tę moc opisać poprzez typy władzy. Jednocześnie wyznaczył rozróżnienie na trzy podstawowe władze, czyli racjonalną, tradycyjną i charyzmatyczną. Władza racjonalna i tradycyjna zależą w głównej mierze od stanowiska, jakie te osoby zajmują. Z kolei władza charyzmatyczna jest w dużym stopniu funkcją osobistych

[215] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*..., s. 350.
[216] Tamże, s. 351.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

właściwości. Pod pewnymi względami przywództwo charyzmatyczne może być postrzegane w terminach „wymiany społecznej". Wymiana w charyzmatycznym przywództwie zawiera raczej emocjonalne niż racjonalne elementy.

Przeprowadzono wiele badań, w których usiłowano rozpoznać cechy charyzmatycznego przywódcy i wyróżniono cztery takie cechy, czyli mają oni wizję, są skłonni podejmować osobiste ryzyko żeby wdrożyć w życie tę wizję, są również wrażliwi na potrzeby swoich zwolenników oraz wykazują się niekonwencjonalnymi zachowaniami. Dostrzegalnym wpływem charyzmy na organizacje jest formułowanie misji, które również mogą być postrzegane jako cele. Ma to wszystko na celu poprawić motywację poprzez zwiększenie wysiłku oraz korektę jego kierunku i uporczywości. Kolejnym aspektem, który wywiera wpływ na organizację, jest aspekt związany z przydawaniem władzy. Wbrew pewnym stereotypom charyzmatyczni liderzy nie są skuteczni tylko dzięki podporządkowaniu swoich zwolenników. Tacy przywódcy sprawiają, że ich zwolennicy są mocniejsi niż słabsi.

Współcześnie wiele aspektów przywództwa charyzmatycznego zostało pochłoniętych przez **przywództwo transformacyjne**[217]. Jest ono procesem, w którym wizja organizacji zostaje sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę, w udany sposób posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich poziomach organizacji. Przywództwo transformacyjne angażuje całą osobę zwolennika w celu zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu. Według Bassa liderzy transformacyjni zwiększają u swych zwolenników możliwość uruchomienia większego wysiłku poprzez[218]:

- zwiększenie świadomości wagi niektórych celów i środków do ich osiągania,
- skłanianie zwolenników do przedkładania interesu organizacji ponad swój własny,
- stymulowanie i zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu u zwolenników.

Lider transformacyjny ma niezwykłą zdolność odszukiwania nowych trendów i wzorców, słabych sygnałów, na podstawie których buduje swoją wizję. Poszukuje nowych szans i stara się przekształcić zagrożenia w okazje, dzięki odpowiednim działaniom. Potrafi pokonać każde zagrożenie, nawet takie, które wydają się nie do pokonania. Skuteczny przywódca transformacyjny ma: wizję, uwzględniającą interesy uczestników organizacji, pozwala ludziom angażować się przez zgodne podejmowanie decyzji, ma strategię realizacji swojej wizji uwzględniając czynniki środowiska i cechy organizacji oraz dotyczy zauważenia problemów i ich rozwiązań w nowy, innowacyjny sposób, dostęp do niezbędnych zasobów i koalicję popierającą zmiany, posiada charyzmę, która wzbudza pozytywne

[217] P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 175.

[218] Tamże, s. 179.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

uczucia, takie jak grupowa lojalność, zespół kluczowych dla organizacji i oddanych sprawie uczestników, wcielających w życie wizję lidera. Tak więc przywództwo transformacyjne opiera się na charyzmie i na komunikowaniu wizji, traktowaniu jednostki jako całości i intelektualnej stymulacji poprzez oferowanie nowych rozwiązań.

Rozpatrując pewne kwestie przywództwa nie sposób nie wspomnieć o **nowym przywództwie**[219]. To termin, który pochodzi z późnych lat 80. XX wieku. Obejmuje on zbiorową kategorię, m.in.: elementy przywództwa transformacyjnego i charyzmy. Nowe przywództwo nie stanowi jednorodnej, zamkniętej koncepcji przywództwa w organizacji, lecz jest raczej współczesnym nurtem dociekań teoretycznych i badań empirycznych w tym zakresie, które koncentrują się wokół takich kwestii, jak: wizja i jej urzeczywistnienie, motywowanie i inspirowanie pracowników, kreowanie zmian i innowacji, charyzma, upełnomocnienie członków grupy, angażowanie pracowników w sprawy organizacji, stymulowanie doskonałości w wykonywaniu zadań, aktywne podejście do otoczenia, zarządzanie własną karierą. Ważną częścią nowego przywództwa jest „przydawanie władzy". Wszystkie teorie charyzmatycznego, transformacyjnego i nowego przywództwa podkreślają wagę zwolenników. Zwolennicy ci powinni umieć używać nowej władzy, jaką zdobyli. Powinni lepiej zarządzać samymi sobą niż przy bardziej tradycyjnych stylach przywództwa[220].

Kolejna koncepcja — **przywództwa sytuacyjnego** — upowszechniła się dzięki Kenowi Blanchardowi. Do największych zalet tej koncepcji należy umiejętne dostosowanie stylu kierowania do poziomu wiedzy oraz kompetencji pracowników. Działania, które są dobierane przez lidera muszą współgrać z poziomem dojrzałości współpracowników. Dzięki umiejętnym stosowaniu tej koncepcji w praktyce wynika największa korzyść, jaką jest fakt, że rezultaty i efekty odnoszą się do rozwijania i doskonalenia kompetencji oraz zwiększania samodzielności decyzyjnej pracowników poprzez uczestnictwo w zarządzaniu. Przywództwo sytuacyjne jest modelem, który ma służyć wspieraniu ludzi. Podpowiada kadrze kierowniczej, w jaki sposób może ona pomóc swoim pracownikom zwiększyć wiarę w siebie i własne możliwości. Za pomocą sytuacyjnego dostosowania stylu kierowania osiąga się wzrost adaptacyjności wobec nowych wyzwań, zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i współpracowników. Przełożony pełni niejako funkcję nauczyciela i mentora, który zachęca podwładnych do tego, aby wraz ze wzbogacaniem wiedzy i rozwijaniem swoich kompetencji impulsem do działania stawała się dla nich własna motywacja. Przywództwo (kierowanie) sytuacyjne stanowi połączenie czterech stylów kierowania (dyrygowania, trenowania, wspierania, delegowania), które opierają się na dwóch wzorcach zachowań menedżera: dyrygowaniu i wspieraniu. Głównym celem jest tu umożliwienie podwładnym

[219] Tamże, s. 180.

[220] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...,* s. 201.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

zdobywania wiedzy i doskonalenia kompetencji poprzez dobranie stylu kierowania adekwatnego do etapu rozwoju pracowników[221].

Koncepcja, która powstała niedawno to **koncepcja przywództwa autentycznego**. W opinii wielu osób jest to obiecujący sposób rozpatrywania etyki i zaufania w przywództwie. To właśnie ta koncepcja skupia się na moralnych zagadnieniach w byciu przywódcą. Przywódcy tacy jak charyzmatyczni czy transformacyjni mogą mieć wizję i przekonująco ją przekazywać, ale może ona być czymś niedobrym dla społeczeństwa. Mogą również martwić się tylko o siebie, swoje interesy czy przyjemności, a nie zwracać uwagi na innych ludzi i na ich potrzeby. Przywódcy autentyczni wiedzą kim są, wiedzą w co wierzą i co cenią, działają na podstawie tej wiary i tych przekonań w sposób jawny i otwarty. Ich stronnicy uważają ich za ludzi etycznych. Podstawową właściwością wywołaną przez przywództwo autentyczne jest zaufanie. Ludzie wierzą autentycznym przywódcom ponieważ nie zmieniają swoich ideałów i wartości, mają swoje zasady. Dzielą się informacjami z pozostałymi i zachęcają do otwartego komunikowania się i dlatego społeczeństwo wierzy w ich autentyczność[222].

Teoria atrybucji stwierdza natomiast, że przywództwo jest czymś, co osoby przypisują innym ludziom. W tej teorii wykazano, że ludzie przypisują liderom takie cechy jak: inteligencja, otwarta osobowość, komunikatywność, agresywność, zrozumienie i pracowitość. Poprzez tę teorię w organizacji uwzględnia się warunki, w jakich ludzie posługują się przywództwem do wyjaśnienia skrajnych wyników tej organizacji. Jak dana organizacja osiągnie skrajnie dobre lub skrajnie złe wyniki, to społeczeństwo jest w stanie to wyjaśnić atrybucją przywództwa. Tendencja ta przyczynia się do wyjaśnienia dużej wrażliwości na krytykę dyrektorów, kiedy ich organizacja odczuwa duże trudności finansowe, niezależnie od tego, czy mieli na nie większy wpływ, a także do wyjaśnienia, dlaczego przypisuje się prezesom zasługi, gdy wyniki finansowe są skrajnie dobre — niezależnie od tego, jak duży czy mały wpływ na nie wywarli. Aby być skutecznym przywódcą w teorii atrybucji to należy robić wrażenie, że jest się tym przywódcą, a nie skupiać się na rzeczywistych osiągnięciach. Ci, którzy chcą zostać przywódcami mogą kształtować postrzeganie swojej osoby wobec innych, jako że są osobami bystrymi, wymownymi, ujmującymi, agresywnymi i pracowitymi oraz konsekwentnymi. Dzięki takiemu zachowaniu mogą oni zwiększyć swoją szansę na to, że inni będą postrzegać ich jako skutecznych przywódców[223].

Przywództwo wizjonerskie zaś to zdolność do stworzenia realistycznej, wiarygodnej i atrakcyjnej wizji przyszłości organizacji lub jednostki organizacyjnej, wyrastającej z teraźniejszości i ulepszającej ją. Wizja ta, jeżeli została poprawnie

[221] W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/808

[222] S. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*..., s. 119.

[223] Tamże, s. 120.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

wybrana i wdrożona, wzbudza energię, która uruchamia przyszłość przez przywołanie umiejętności, uzdolnień i zasobów potrzebnych do jej urzeczywistnienia. Wizja powinna wzbudzać entuzjazm, wprowadzając energię i zaangażowanie do organizacji. Kluczowymi właściwościami wizji są jej zdolności inspiracyjne, skupione na wartościach, możliwe do realizacji. Ludzie powinni wierzyć w słuszność wizji i że jest możliwa do osiągnięcia oraz powinna być postrzegana przez społeczeństwo jako wyzwanie ale realne do osiągnięcia. Przywódców wizjonerskich cechuje: umiejętność wyjaśnienia wizji innym. Lider powinien w jasny i zrozumiały sposób przekazać innym swoje działania i cele zarówno w postaci komunikatów pisemnych, jak i ustnych. Następną istotną cechą takiego przywódcy jest wyrażanie wizji nie tylko słowami, ale również poprzez zachowanie lidera. Wymaga to postępowania w sposób, który nieustannie przekazuje i wzmacnia wizję. Trzecią cechą jest rozciągnięcie wizji na różne sytuacje. Jest to zdolność programowania czynności w taki sposób, żeby można było stosować i wykorzystywać wizję w rozmaitych warunkach.

Każda z prezentowanych koncepcji może stanowić pewnego rodzaju źródło kształtowania i tworzenia w organizacji kultury oraz klimatu sprzyjających wyłanianiu i umacnianiu pozycji przywódców. Żadna z tych teorii jednocześnie nie da gwarancji nabycia odpowiednich cech, które uczynią z kierownika czy menedżera (dowódcy) przywódcą. Bycie przywódcą bowiem wymaga umiejętności łączenia autentyczności w postępowaniu z odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi i wiedzą specjalistyczną. Przywódcą można się bowiem stać jedynie wtedy, kiedy docenia się i zauważa własny personel. W przeciwnym razie nawet najlepiej zapowiadający się przywódca odznaczający się charyzmą i szeroką wiedzą może w szybkim czasie utracić autorytet i stać się wśród podwładnych osobą postrzeganą negatywnie i wrogo.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

REFLEKSJE KOŃCOWE

Z przedstawionych kwestii wynika, że motywowanie jest zespołem sił , które powodują, że ludzie w organizacji zachowują się w określony sposób, ukazując różne reakcje. To także sposób podejmowania działań przez pracownika, do których skłaniają pewne motywy. We wszystkich organizacjach przełożeni dążą do dużej efektywności swych podwładnych. W tym celu oddziałują przez rozmaite formy i środki na pracowników, tak aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. Istotą motywacji jest kojarzenie subiektywnych dążeń pracowników z procesem realizacji zadań organizacji. Ponownie w tym miejscu przybliżę myśl T. Kotarbińskiego, w której zawarta jest istota motywacji: *Chodzi o to, by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dla tego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej.*

Motywowanie personelu organizacjach i instytucjach publicznych jest nader złożone. Wynika to z wielu powodów. Złożoność zjawiska i jego ogrom uwarunkowań stawia wysokie wymagania przełożonym. W procesie oddziaływania na podwładnych muszą być elastyczni, stosować zróżnicowane sposoby i techniki. Dla wszystkich powinno to być zrozumiałe bowiem uwarunkowania funkcjonowania organizacji publicznych akcentują złożoność kwestii ludzkich.

Motywacja to proces regulujący zachowania człowieka, tak aby można było osiągnąć określony wynik. To również szczególnego rodzaju mechanizm regulujący i uruchamiający zachowanie danej osoby, to stan wewnętrznego napięcia dążący do działania w ściśle określonym kierunku, mający nieświadomy charakter. Jest więc rzeczą zrozumiałą, że trzeba dotrzeć do konkretnej osoby, jak i całego zespołu.

Obecnie motywowanie urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników organizacji publicznych to podstawa skutecznego zarządzania/kierowania i dowodzenia. Motywowanie jest obok planowania, organizowania i kontrolowania jedną z funkcji zarządzania organizacją. Musi zatem z nimi współgrać, by zarządzanie i dowodzenie było skuteczne.

Stworzenie trwałego, poprawnie funkcjonującego systemu motywacyjnego wcale nie jest łatwe. Żeby stał się on skuteczny, powinien opierać się na zbiorze wielu przesłanek. Przede wszystkim trzeba mieć na uwadze fakt, że system

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

motywacyjny wpływa na pożądany sposób działania, kiedy pomaga poszczególnym osobom osiągnąć cenione przez nie wartości (ekonomiczne, społeczne, poznawczo-informacyjne, sprawstwa, wpływu, samorealizacji), a płaca jest instrumentem do zaspokajania innych potrzeb, co stanowi właściwą nagrodę. Motywowane osoby mają poczucie słusznego wynagrodzenia, co jest związane z dokonywaniem rachunku poniesionych kosztów i uzyskanych korzyści. Jednak urzędnika, żołnierza, funkcjonariusza czy pracownika nie motywuje to, czego już dokonał, lecz to, co pragnie jeszcze zrealizować i w jakim stopniu jest to osiągalne we „własnej" organizacji publicznej.

Osiągnięcie w organizacji publicznej określonego systemu motywacyjnego wymaga nie tylko zrealizowania wielu czynności i wytworzenia odpowiedniego klimatu (kultury organizacji). Potrzeba również czasu, cierpliwości i konsekwencji w działaniu. Nieodzowne są także wiarygodne informacje, które umiejętnie wykorzystane mogą wpływać na poziom zaangażowania poszczególnych osób i jakość wykonywanych zadań.

Motywację można pobudzać i kształtować w różny sposób i za pomocą różnych motywatorów (środków). Można stosować bodźce dodatnie, umożliwiające pełniejsze osiągnięcie celów (wartości), do których dąży człowiek, bądź bodźce ujemne, stwarzając warunki zagrażające temu, co już konkretna osoba osiągnęła. Każdy przełożony powinien pamiętać, że praca interesująca, stwarzająca korzystny klimat do miłej współpracy, jest jednocześnie asumptem do tego, aby doskonalić system motywacyjny. Praca ciekawa, dająca zadowolenie stanowi niezbędny składnik szczęśliwego życia. Wytworzonego jednak stanu nie należy traktować jako coś trwałego. Skoro układ ten dotyczy ludzi, to oznacza również, że jest to stan zmienny, podlega modyfikacji, bo i otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, nie jest stałe. Stałe nie są też wartości, jakie prezentuje dany człowiek, co w szczególności odnosi się do osób młodych.

W procesie tworzenia i funkcjonowania systemu motywacyjnego, bardzo ważną rolę odgrywa przełożony. On to przez podejmowane decyzje wpływa swoim działaniem na wyniki osiągane przez organizację jako całość i jej poszczególnych osób. Przełożony decyduje, jakie i kiedy podjąć działania, kto i w jaki sposób ma je wykonać, jak przeciwdziałać trudnościom. Swym postępowaniem powinien także wyzwalać wolę i chęć działania żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników cywilnych oraz kształtować pożądane zachowania i postawy. Sukces w tym obszarze działania w znacznej mierze zależy od tego, jak realizuje proces motywacyjny, czy zna jego mechanizm, jakie zna i używa środki i narzędzia motywacyjne, czy uwzględnia w swoich działaniach uwarunkowania sytuacyjne. Zawsze też powinien pamiętać o tym, że **człowiek to nie przedmiot (maszyna)**, dlatego też stosunki między poszczególnymi osobami a przełożonymi powinny być maksymalnie partnerskie; człowiek, jeśli lepiej się czuje w danej organizacji, to i lepiej pracuje. Człowiek umacnia się w przekonaniu, że jest w stanie osiągnąć to, co sobie zaplanował. Rośnie jego wiara we własne siły, co w motywowaniu jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

najważniejsze. Podstawą do stworzenia systemu motywacyjnego jest poznanie potrzeb i oczekiwań personelu, wartości, które cenią w pracy i w życiu. Nie mniej istotne jest, aby system motywacyjny gwarantował zintegrowanie komponentów materialnych i niematerialnych z uwzględnieniem hierarchii potrzeb. Trzeba uwzględniać również fakt, że kultura organizacji ma niezmiernie istotne znaczenie dla wspierania motywacji personelu bodźcami o charakterze niematerialnym.

W organizacjach publicznych trzeba mieć na uwadze fakt, że są to stosunkowo atrakcyjne miejsca pracy, co przy obecnej stopie bezrobocia w naszym kraju jest dość istotne. Ponadto osiągnięcie wysokiego poziomu kompetencji przez personel tego rodzaju organizacji wymaga czasu. System motywacyjny powinien więc być ukierunkowany na stworzenie kompetentnego, trwałego i stabilnego zespołu.

Nie można wyznaczyć ścisłych granic czynników, które motywują oraz tych, które demotywują personel organizacji publicznej. Stwierdzenie to skłania do szerszego spojrzenia na problem. Tworząc system motywacyjny trzeba brać pod uwagę szeroki wachlarz czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zachowanie poszczególnych osób. Jednak i te nie są wystarczające do stworzenia optymalnego systemu motywacyjnego. Kluczem do sukcesu w dziedzinie właściwej motywacji jest znajomość podległego personelu, jego potrzeb i systemu wartości. Każdy człowiek jest inny, każdy ma określone priorytety w swoim życiu, tak więc różnych ludzi motywują różne czynniki. To, co dla niektórych jest najwyższą nagrodą dla innych może okazać się mało wartościowe. Istnieją jednak pewne wartości, które cenione są przez większość ludzi. W organizacjach i instytucjach publicznych żołnierze, funkcjonariusze i pracownicy cenią sobie przede wszystkim: świadomość własnych osiągnięć; możliwość rozwoju; dobre stosunki w pracy; szacunek za dobrze wykonaną pracę (zadanie). Te bodźce należą do czynników wewnętrznych, odnoszą się do potrzeb szacunku, uznania i samorealizacji. Stworzenie sytemu motywacyjnego opartego na takich wartościach nie jest trudne, nie wymaga bowiem dużych nakładów finansowych, a jedynie odrobiny chęci i zrozumienia ze strony przełożonych. Trzeba wychodzić do podwładnych, rozmawiać z nimi, poznawać ich, rozpoznawać potrzeby i oczekiwania. Przełożony opuszczając swoją „twierdzę" nie straci posiadanych atrybutów szefa, a lepiej pozna swych podwładnych, co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do organizacji publicznych.

Każde zjawisko należy rozpatrywać wszechstronnie. W odniesieniu do kwestii związanych z możliwymi postawami personelu w organizacji publicznej należy mieć świadomość, że są czynniki mające wpływ na niezadowolenie z wykonywanej pracy (służby). Są one różne i niejednokrotnie tkwią w „ukryciu" — trudno te czynniki zidentyfikować.

Wyznaczniki zadowolenia i niezadowolenia z pracy (służby) mają wymiar społeczno-ekonomiczny i psychologiczny. Warunkiem zadowolenia[224] z pracy jest

[224] Zadowolenie z pracy to termin zdefiniowany przez Edwina Lockea. Jest to przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

motywacja, którą kierujemy się przy podejmowaniu zawodowego wysiłku. Podstawowe stany zadowolenia wiążą się głównie z płacą odpowiadającą oczekiwaniom pracowników za ich faktyczny wkład osobisty w realizację zadań. Jeśli płaca okaże się mniejsza od oczekiwań, wpływa to na dyskomfort jednostek i wzrastające poczucie niezadowolenia.

Wyniki badań opublikowanych na początku 2013 r. przez „Gazetę Pracy" wskazują, że ankietowani — osoby aktywne zawodowo — oceniali swoją pracę m. in. pod kątem oferowanych możliwości rozwoju, sensowności wykonywanych zadań, bezpieczeństwa zatrudnienia i satysfakcji finansowej. Wyniki pokazują, że aż 78% Polaków chętnie chodzi do pracy — niemal jeden na trzech (30%) przyznał, że jest „zdecydowanie", a prawie co drugi (48%) „raczej" zadowolony ze swojej pracy. Co ciekawe, ankieta pokazuje, że tym, co decyduje o zadowoleniu z pracy, są raczej kwestie związane z samorealizacją. Aż czterech na pięciu Polaków (81%) uważa, że zadania, które wykonują, są ważne i mają sens. Trzy czwarte respondentów ocenia, że ich praca jest interesująca (73%) i wymaga doskonalenia umiejętności oraz poznawania nowych rzeczy (75%). Znacznie mniejsze znaczenie mają czynniki materialne. Pensja i oferowane świadczenia socjalne decydują o zadowoleniu z pracy w niespełna połowie przypadków (45%), a poczucie stabilizacji i pewność zatrudnienia w dwóch trzecich (64%). Nieco bardziej ze swojej pracy zadowoleni są mężczyźni. Sprawia im ona większą radość pod względem samorealizacji i stabilizacji, niż kobietom[225].

Źródłami zadowolenia i niezadowolenia z pracy są także poziom bezpieczeństwa i status w strukturze organizacji. Z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Warmińsko-Mazurski na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI wieku wynika, że wśród czynników wpływających na niezadowolenie „wysoką" pozycję zajmuje kultura zarządzania, kształtująca atmosferę pracy. Ważnym czynnikiem podkreślanym przez respondentów był również brak stabilizacji w firmie (niepewność zatrudnienia) i ograniczenia możliwości rozwoju zawodowego. Do tego wszystkiego dochodzi jeszcze ściśle określony sposób postępowania (brak swobody w podejmowaniu decyzji).

Na czynniki wywołujące niezadowolenie z pracy wpływa wiele kwestii. Niebagatelny wpływ ma sytuacja na rynku pracy, która niejednokrotnie wymusza rozwiązania nie zawsze pozostające w zgodzie z oczekiwaniami poszczególnych pracowników. Na niezadowolenie z pracy wpływa wiele różnego rodzaju bodźców o charakterze zarówno materialnym, jak i pozamaterialnym. Ważnym bodźcem wpływającym na brak satysfakcji z wykonywanej pracy jest presja, wywołująca stres. Takie stany obniżają zapewne komfort pracy, ale trzeba pamiętać,

realizującej lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy pod warunkiem, że te wartości są zbieżne z jej potrzebami.

[225] http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,13300110,Polacy_zadowoleni_ze_swojej_pracy__ale_nie_z_powodu.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

że są to czynniki zewnętrzne i nie są w stanie zakłócić silnej motywacji wewnętrznej człowieka. Może też nastąpić obniżenie poczucia własnej wartości, a przecież największą przeszkodą w kreowaniu działania jest brak zaufania do własnych sił wynikający z poczucia niskiej wartości własnej. Brak ten wywołuje dezorganizację wewnętrzną, napięcie i hamowanie myślenia. A przecież w każdej organizacji chodzi o to aby efektywność jej personelu, jak i poszczególnych osób była duża, aby dominowała motywacja pozytywna, która powoduje dużą aktywizację konkretnej osoby i pełniejsze wykorzystanie jej możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe. Tego rodzaju motywacja oparta jest na dodatnich wzmocnieniach. Związana z zachowaniem „dążenia do", które jest tym silniejsze im bliższa jest droga do zapowiedzianej nagrody.

W odniesieniu do rozwiązań stosowanych w organizacjach publicznych zgłaszanych jest wiele postulatów. Najczęściej sprowadzają się one do poprawy wyników pracy i stworzenia większego poczucia odpowiedzialności urzędników, żołnierzy, funkcjonariuszy i pracowników za wykonywaną pracę (realizowane zadania) poprzez ich zaangażowanie w osiągnięcie lepszych wyników. Oczekuje się „nagradzania" osób, których postawa i poziom realizacji zadań są korzystne dla organizacji, a także uproszczenia procedury przyznawania dodatków o charakterze motywacyjnym.

W tym miejscu ponownie odwołam się do badań prowadzonych przeze mnie. Nieco więcej niż połowa badanych chciałaby, aby w ich organizacjach system motywacyjny był czytelny (jednoznacznie rozumiany), a 36% ankietowanych akcentowało potrzebę dostosowania systemu motywacyjnego do firmy (instytucji) i specyfiki realizowanych zadań. Niewiele więcej bo ponad 38% opowiadało się za tym, by obowiązujące zasady były przestrzegane, miały dużą żywotność.

Stosowanie motywatorów jako czynników wyzwalających i kierunkujących motywację wymaga poznania motywów konkretnego człowieka, racji, na jakich opiera on swe działanie. Oznacza to, że wszelkie sposoby pobudzania motywów działania (motywowania) będą z pewnością skuteczne wtedy, gdy pomagają ludziom osiągnąć cele, do których rzeczywiście dążą bądź dążyć powinni z racji przynależności do organizacji publicznej.

Nie do zaakceptowania są rozwiązania stosowane w organizacjach publicznych. Około 30% ankietowanych stwierdza, że nie pamiętają, kiedy byli motywowani przez przełożonego.

Z dokonanych analiz jednoznacznie wynika, że na postawy i zachowania personelu organizacji i instytucji publicznej, zaangażowanie i efektywność wpływa wiele czynników. Wśród nich miejsce szczególne zajmuje pieniądz. Od tego więc, jaka jest płaca i jak ją postrzega załoga i poszczególne osoby, zależy wiele. Trzeba zatem doprowadzić do bliskości systemu wynagrodzeń z systemem motywacyjnym organizacji. Płaca nie może jednak być jedynym czynnikiem (elementem), którym dysponuje przełożony i oddziałuje na podwładnych. Muszą oni mieć satysfakcję z tego, co czynią na rzecz firmy (instytucji), ale pieniądz nie może

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

decydować o wszystkim. Takie rozstrzygnięcia korespondują ze słowami francuskiego moralisty de Chamforta, który powiedział że *żyje się za pieniądze, ale nie warto żyć dla pieniędzy*. W aforyzmie tym zawiera się przesłanie, że pieniądze, choć potrzebne, nie nobilitują człowieka i nie stanowią ostatecznego celu w życiu. Podobny wniosek wyłania się z licznych badań nad rolą płacy w wynagradzaniu personelu, a także z artykułów o motywowaniu publikowanych w znanych periodykach dla kadry zarządzającej. Z przytoczonymi słowami de Chamforta zbieżne są wyniki badań grupy amerykańskich badaczy i praktyków. Grupa ta odkryła pewną nieścisłość między tym, co deklarują pracownicy o płacach a tym jak w rzeczywistości na nie reagują. Z wypowiedzi pracowników uzyskanych w licznych badaniach wynikało, że nie uznają oni płacy za najistotniejszy czynnik motywujący do efektywnej pracy. Z drugiej strony, jeśli poddawano pracowników konkretnym oddziaływaniom, to wówczas właśnie płace miały najsilniejszy wpływ na wzrost ich produktywności.

Kolejna reguła koresponduje z poprzednią, a jej sedno opiera się na stwierdzeniu, że płaca motywuje w zróżnicowanym stopniu. Zawsze punktem odniesienia jest dotychczasowy poziom świadczeń finansowych. W odniesieniu do płac możemy stwierdzić, że osoby będą odmiennie reagowały na wzrost płac, czy wysokość premii ze względu na swój stan posiadania (wysokość zarobków). Zawsze poziom premii należy odnieść do poziomu płac zasadniczych, pamiętając jednak o tym, aby uzyskać wartość motywującą premii, a przy okazji nie doprowadzić do deformacji proporcji płac zasadniczych.

Personel subiektywnie ocenia sprawiedliwość systemu wynagrodzeń (płac) w danej organizacji. Zawsze bowiem, kiedy ludzie oceniają sprawiedliwość swojego wynagrodzenia, biorą pod uwagę swój osobisty wkład w pracę i osiągane dochody. Oceniają także, jak wypadają na tle innych ważnych dla siebie osób (współpracowników, personelu innych firm). Porównują swój i cudzy wkład oraz dochód. W myśl tej teorii pracownik, który dostrzeże niesprawiedliwość, może zmienić swoje zachowanie. Ma do wyboru cztery zachowania:

- wyrażenie niezadowolenia z osiąganych dochodów i żądanie zwiększenia płacy,
- zmniejszenie wkładu w pracę,
- zwiększenie wkładu w pracę, aby uzyskać lepsze efekty,
- odejście z pracy (z poczuciem niesprawiedliwości i niesmaku).

Każda zmiana płacy może być dla podwładnego sygnałem, że przełożony postrzega go w inny niż dotychczas sposób. Zatem obniżenie czy wzrost płacy powinny być odpowiednio przekazywane konkretnej osobie i to niezależnie od tego, czy jest to mundurowy czy cywil. Nieodłącznym elementem takiej wiadomości musi być poinformowanie konkretnej osoby o powodach (przesłankach) takiej decyzji. W innym przypadku, zwłaszcza przy formalnym podejściu do tej kwestii reperkusje dokonanego rozstrzygnięcia mogą być znacznie większe i nie być zawężone do konkretnej osoby.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Pensja (wynagrodzenie) ma istotne znaczenie w sytuacji decyzji o podjęciu pracy w konkretnej organizacji, to jeden z zasadniczych czynników rozstrzygających o wyborze pracy. Dowiedziono, że poziom wynagrodzenia ma duże znaczenie w przyciągnięciu i zatrzymaniu pracowników. Zasada ta w przełożeniu na język praktyki mówi, że ważność płacy zależy od celów, którym służy. Powinno to być zrozumiałe, ponieważ różne wymiary płacy wpływają inaczej na przyciągnięcie, zatrzymanie ludzi w firmie (instytucji), czy wykonanie zadań w pracy. Nie można zapominać, że czynniki takie, jak: styl i jakość zarządzania (dowodzenia), dobra atmosfera pracy, odgrywają istotną rolę raczej przy podejmowaniu decyzji o odejściu z pracy aniżeli przy jej wyborze. W odniesieniu do przedstawicieli organizacji zhierarchizowanych istotne znaczenie miała *możliwość skorzystania z przywilejów emerytalnych* — ponad połowa badanych „przyznała się", że był to najważniejszy motyw wyboru obecnie wykonywanego zawodu.

Z kolei narzekanie personelu na płace należy traktować poważnie. Każde rozczarowanie i frustrację trzeba poddać dokładnej analizie, jeśli zależy nam na zatrzymaniu konkretnej osoby w organizacji publicznej. Należy liczyć się z różnymi zachowaniami osób, w tym również z decyzją o odejściu z organizacji. Trzeba mieć odniesienie do rynkowego poziomu w ustalaniu płac podczas tworzenia systemu wynagrodzeń. Znajomość tego, co jest u konkurencji, jakie ona oferuje warunki finansowe ma istotne znaczenie w utrzymaniu załogi, zwłaszcza wykwalifikowanych fachowców. Można również przyciągać kandydatów konkurencyjnym wynagrodzeniem. Trzeba więc monitorować sytuację i w porę reagować. Nieustannie trzeba zdawać sobie sprawę, że najlepsi pracownicy oczekują ścisłego związku między płacą a wykonywaną pracą (realizowanymi zadaniami).

Umiejętna polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania, ale bez skutecznego jej wsparcia motywatorami komplementarnymi może być mało skuteczna. Wiele osób uważa, że operowanie pieniędzmi jest kupowaniem motywacji. Dlatego dobry przełożony nie powinien ograniczać się do kupowania motywacji, lecz musi ją kształtować i pobudzać, tworząc takie warunki, by ludzie lubili i szanowali swoje miejsce pracy (służby), gdzie przebywaliby chętnie i jednocześnie mieli na względzie własne dobro.

W każdej organizacji publicznej trzeba nieustannie pamiętać o tym, że ocena satysfakcji z pracy w bardzo dużym stopniu uzależniona jest od zajmowanego stanowiska i wysokości wynagrodzenia. Zadowolenie z pracy rośnie wraz z wiekiem i jest zdecydowanie wyższe u pracowników dojrzałych, niż u młodych wkraczających na rynek pracy. Prawdopodobnie ma na to wpływ rodzaj wykonywanych zadań. Młodzi ludzie w swojej pierwszej pracy wykonują proste zadania, które nie wymagają od nich większego zaangażowania, przez co oceniają pracę negatywnie. Często nie bierze się pod uwagę ich dodatkowych umiejętności oraz kreatywności. Starsi, dojrzali pracownicy z wieloletnim stażem pracy spotykają się raczej z wyższym zaufaniem i bardziej pozytywną oceną ich kompetencji i umiejętności. W związku z czym poziom ich zadowolenia z pracy będzie wyższy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Nie można pominąć także kwestii wzrostu zadowolenia na efekty z pracy u pracowników. Jak powszechnie wiadomo — niezadowolenie z pracy wpływa na niską wartość pracy. W wielu badaniach wykryto, że pracownicy oceniający warunki pracy jako negatywne są mniej zaangażowani w wykonywane przez nich zadania w związku z czym, wartość tych produktów jest niższa. Pracownicy realizujący się zawodowo i odczuwający satysfakcję dokładniej i staranniej wykonują powierzone im zadania. Jednocześnie bardziej staranne wykonywanie pracy ma wpływ na poziom satysfakcji. Podnosząc więc poziom wykonywania zadań dostarczamy sami sobie nagrody. Oprócz efektywności wykonywania pracy, wysoki poziom satysfakcji wpływa również na wzrost poziomu zachowań prospołecznych. Dotyczy to nie tylko relacji między pracownikami, ale również ich stosunku do petentów. Zadowoleni pracownicy są bardziej skłonni do niesienia pomocy czy dokładnego tłumaczenia. Odwrotnie jest gdy pracownicy są niezadowoleni. W takiej sytuacji można zauważyć wzrost zachowań aspołecznych.

Organizacje publiczne są wszechobecne, niemal w każdym miejscu spotykamy się z ich obecnością. Pod adresem tego rodzaju firm formułowane są określone oczekiwania. I jest to zrozumiałe, bowiem sam termin „publiczne" do czegoś zobowiązuje. W artykułowaniu oczekiwań nie można pominąć faktu, że organizacje i instytucje publiczne są zróżnicowane, głównie pod względem realizowanych zadań, jak i warunków funkcjonowania, a także posiadanego potencjału ludzkiego. Niezależnie jednak od okoliczności osoby sprawujące funkcje kierownicze (dowódcze) zainteresowane są wysokim poziomem świadczenia usług i (lub) wykonywanych zadań. W odniesieniu do organizacji zhierarchizowanych są one nader złożone.

Nie ma wyraźnych przesłanek, które pozwalałyby myśleć optymistycznie o przyszłości. Wielowymiarowe i dynamiczne zarazem otoczenie nie będzie łaskawe dla organizacji i instytucji publicznych i ich personelu. Menedżerowie/kierownicy (dowódcy) wraz z zatroskaniem o dużą efektywność kierowanych zespołów muszą wiele uwagi poświęcać pozyskaniu i posiadaniu wysoce kompetentnych urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników. Ich wiedza i kwalifikacje muszą się rozwijać, aby sprostać nowym wyzwaniom i oczekiwaniom społecznym.

Pytaniem ciągle aktualnym jest: jak to uczynić? W niniejszym opracowaniu zaprezentowałem wiele propozycji rozwiązania problemów ludzkich, głównie z obszaru motywowania. Mam jednak świadomość, że moje sugestie nie obejmują całego spektrum możliwych rozstrzygnięć. Takie przekonanie wynika co najmniej z dwóch powodów. Pierwszy związany jest z tym, że każda organizacja i instytucja publiczna jest inna. Niepowtarzalny jest w niej personel i to jest powód drugi. W takiej sytuacji **nie można wygenerować uniwersalnych rozwiązań**, które można by było postrzegać jako swego rodzaju panaceum na wszelkie okoliczności, jakie mogą zaistnieć w trakcie funkcjonowania organizacji. Nie przedstawiłem więc uniwersalnego systemu motywacyjnego, bo takiego nie ma, aczkolwiek niejednokrotnie takie są oczekiwania praktyków.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Prezentacja najistotniejszych kwestii z obszaru motywowania wraz z warunkami funkcjonowania analizowanych organizacji jest opracowaniem do twórczego wykorzystania. Wyrażam przekonanie, że każdy szef (niezależnie od tego, jak jest określany) znajdzie materiał, który pozwoli wzbogacić (udoskonalić) przyjmowane u siebie rozwiązania. Tym samym zapewne zwiększy się efektywność realizowanych zadań a personel będzie usatysfakcjonowany z tego co czyni i gdzie to robi.

Takiego stanu rzeczy nie da się osiągnąć w krótkim czasie. To proces złożony, wymagający strategicznego i planowego podejścia do kwestii ludzkich (zarządzania zasobami ludzkimi). Niezbędne jest podejmowanie różnorodnych działań. Trzeba wiele trudu i konsekwencji działania, aby funkcjonujący system motywowania był istotnym „narzędziem" w rękach osób stojących na czele organizacji publicznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

BIBLIOGRAFIA

Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia" 1973, nr 2.

Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001.

Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie,* Kraków 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Kraków 2001.

Bakke E.W., *Pojęcie organizacji społecznej* [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. H. Haire, Warszawa 1965.

Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania,* Poznań 2000.

Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami,* Toruń 2006.

Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania,* Warszawa 2004.

Bielski M., *Organizacje — istota, struktury, procesy,* Łódź 1997.

Biolos J. (przekł. D. Piotrowska), *Zarządzanie karierą,* Warszawa 2006.

Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń,* Kraków 2004.

Brown T.**,** *Zarządzanie karierą,* Warszawa 2006.

Cameron S., Quinn R.E., *Kultura Organizacyjna — diagnoza i zmiana*, Kraków 2003.

Chodorek M., *Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw* [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń 2002.

Chyłek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2011, nr 90.

Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.

Czarnecki P., *Dylematy etyczne współczesności,* Warszawa 2008.

Czarniawska B., Nocuń A.W., Szmagalski J., *Kierowanie w kulturze. Podstawa sukcesu*, Warszawa 1985.

Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania dla współczesnego menedżera,* Warszawa 2002.

Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji, red. E. Okoń-Horodyńska, Kraków 2007.

Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Szczecin 1999.

Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Warszawa 1994.

Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie,* Warszawa 1976.

DuBrin A. J., *Przywództw*o, Poznań 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując ukryte korzenie,* Warszawa 2001.
Elementy nauki o przedsiębiorstwie, red. S. Marek, Szczecin 2001.
Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu,* Warszawa 1995.
Gałkin A., Kawałek A., *Zarządzanie i etyka stosunków biznesowych,* Częstochowa 2004.
Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999.
Głowacka A., *Wpływ systemu motywacyjnego na wykonywanie obowiązków przez policjantów,* praca magisterska, Szczytno 2011.
Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa" 2007, nr 10.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
Gros U., *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Katowice 1994.
Hammurabi, *Kodeks Hammurabiego* (przekł. M. Stępień), Warszawa 2000.
Hasińska Z. [w:] *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, red. J. Jasiński, Warszawa 1998.
Horzyk A., *Negocjacje. Sprawdzone strategie*, Warszawa 2012.
Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, Warszawa 1995.
Jan Paweł II, *Encyklika Centesimus annus,* Watykan 1991.
Juchnowicz M., *Zarządzania zasobami pracy — strategie i instrumentaria,* Warszawa 1996.
Kabaj M., *Zasoby pracy, zatrudnienie i bezrobocie*, Warszawa 1997.
Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 1996.
Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2004.
Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją, Zarys teorii i praktyki,* Warszawa 1997.
Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach,* Wrocław 2004.
Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników, red. A. Lipińska-Grobelny, Łódź 2007.
Klimek J., *A co z naszą przedsiębiorczością?,* Toruń 2005.
Kohn M.L., Schooler C., *Praca i osobowość. Studium współzależności*, Warszawa 1986.
Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2008.
Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1994.
Kordziński J., *Siła motywacji — jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz,* Gliwice 2009.
Kornak A. S., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wrocław 2001.
Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] A. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Warszawa 1996.
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1999.
Kostera M., *Zarządzanie potencjałem ludzkim,* Warszawa 1998.
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie,* Wrocław 1995.
Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1977.
Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce,* Warszawa 2002.
Kozioł L., *Motywacja w pracy; determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa 2002.
Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004.
Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, Warszawa 1976.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie — teoria i praktyka*, Warszawa 1995.
Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Białystok 2003.
Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera,* Warszawa 2007.
Kubiak K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń 2005.
Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 2008.
Kuc R.B., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne,* Warszawa 2009.
Kuc R.B., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej,* Warszawa 2008.
Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa,* Warszawa 2004.
Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1970.
Lees J., *Jak zapewnić sobie awans. Podręcznik rozwoju kariery*, Kraków 2008.
Letkiewicz A., *Strategia w nowoczesnej organizacji* [w:] *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu,* Szczytno 2011.
Lewicka M., *Mechanizmy zaangażowania i kontroli w działaniu człowieka*[w:] *Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność,* red. M. Kofta, Poznań 1993.
Lisiecki M., *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania, teoria i praktyka,* Warszawa 2001.
Ławicki J.S., *Personel jako principium sprawnego funkcjonowania instytucji publicznych* [w:] *Public management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu,* Szczytno 2011.
Machaczka J., *Doskonałość w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 3.
Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza,* Warszawa-Kraków 1998.
Makin P., Cooper C., Cox Ch. *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000.
March J.G., Simon H., *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.
Masłyk-Musiał E., *Społeczeństwo i organizacje*, Lublin 1999.
Maxwell J.C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1994.
Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Poznań 2001.
Moczydłowska J.M., *Potencjał kompetencyjny pracowników jako źródło zmian w strategii organizacji*[w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami,* red. nauk. J. Szabłowski, Białystok 2009.
Narramore K., *Jak skutecznie współdziałać w miejscu pracy?*, Warszawa 1998.
Nogalski B., *Kierowanie zmiana w organizacji* [w:] *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001.
Nowakowski M.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości, nowe paradygmaty zarządzania europejskiego,* Warszawa 2003.
Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich*, Warszawa 1993.
Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., *Osobowość, stres, a zdrowie,* Warszawa 2008.
Okoń W., *Słownik pedagogiczny,* Warszawa 1984.
Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 1997.
Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka,* Kraków 2006.
Pacak K.P., *Style przywództwa a motywacja do służby funkcjonariuszy Komendy Rejonowej Policji Warszawa I,* pracy magisterska, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2013.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy,* Szczytno 2010.
Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji,* Warszawa 2010.
Penc J., *Kreatywne kierowanie — organizacja i kierownik jutra,* Warszawa 2000.
Penc J, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania,* Warszawa 2007.
Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
Personalne ABC menedżera. Literatura fachowa dla urzędów i firm, Warszawa 2002.
Peters T., Waterman R., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie,* Warszawa 2000.
Pocztowski A., Wiśniewski Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki,* Kraków 2004.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Warszawa 2007.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
Porębski C., *Czy etyka się opłaca?,* Kraków–Kluczbork 2000.
Przedsiębiorstwo przyszłości, pr. zb. pod. red. W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Warszawa 2000.
Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1979.
Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji,* Warszawa 2012.
Scholte J.A., *Globalizacja*, Sosnowiec 2006.
Seyle H., *Stres okiełznany,* Warszawa 1977.
Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy,* Kraków 2003.
Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.
Słaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków 1995.
Słownik języka polskiego, red. nauk. M. Szymczak, Warszawa 1979.
Słownik współczesnego języka polskiego, red. B. Dunaj, Warszawa 1996.
Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980.
Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa 2012.
Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* Warszawa 2006.
Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą,* Warszawa 1995.
Strelau J., *Psychologiczne różnice indywidualne i wynikające stąd konsekwencje społeczne*, „Czasopismo psychologiczne" 1996, nr 1, t. 2.
Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Warszawa 2005.
Stoner J.A.F., Freeman E.R., *Kierowanie*, Warszawa 1995.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., jr., *Kierowanie*, Warszawa 1998.
Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1997.
Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Gdańsk 2003.
Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach*, Toruń 2002.
Szałkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Wrocław 1997.
Szczepański B., *Człowiek w organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1981, nr 7.
Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998.
Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Warszawa 1998.
Ścibiorek Z., *Personel w organizacjach zhierarchizowanych,* Szczytno 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Warszawa 2010.
Ścibiorek Z., *Dylematy rozwoju zawodowego,* Warszawa 2009.
Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel,* Toruń 2006.
Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
Ścibiorek Z., *Ludzie — cenny kapitał organizacji,* Toruń 2004.
Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji,* Warszawa 2003.
Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001.
Tangström E., Jungen B., *Ekologia człowieka — pole działania i metody*, „Problemy" 1987, nr 7.
Teoria i praktyka zarządzania. III Międzynarodowa Konferencja Naukowa: materiały konferencyjne, Kraków, 28–29 września 2000, red. R. Pajda, W. Waszkielewicz, Kraków 2000.
Toffler A., *Trzecia fala,* Warszawa 1986.
Tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa, red. L. Pasieczny, Warszawa 1998.
Tyrała P., *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*, Toruń 2003.
Tucker B., *Zarządzanie z przyszłością*, Warszawa 2000.
Urban A., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych,* Warszawa 2009.
Wiek wielkich przemian, pr. zb. pod red. M. Dobraczyńskiego, A. Jasińskiej, Toruń 2001.
Zając C., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi,* Poznań 2007.
Zorska A.,, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa 2002.
Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka,* Warszawa 2002.
Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia, red. T. Listwan, Wrocław 2000.
Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999.
Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu,* Warszawa 1996.
Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich,* Warszawa 1976.
Życiński J., *Praxis czy etyka* [w:] *Etyka w biznesie*, red. M. Borkowska, J.W. Goławski, Lublin 2002.

Netografia:

T. Biernat: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5FWro8uEK8QJ:www.ipsir.
uw.edu.pl/UserFiles/File/Katedra_Socjologii_Norm/TEKSTY/BiernatZasadyKarania.rtf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl
Cieślik J., *Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji,* http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/90/902/PWWG%20Psychologia_4%202012.pdf
Chrzczonowicz M., Co trzeba wiedzieć o kontroli OPP - nowe przepisy: http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/599971.html
Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna — próba systematyzacji pojęć*, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/3/33-40.pdf

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*,
http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/808.
Wesołowska E., *Motywy podejmowania działalności przedsiębiorczej i uwarunkowania odnoszenia w niej sukcesów*, https://www.google.pl/search?q=odnoszenie+sukces%C3%B3w+gospodarczych&aq=f&oq=odnoszenie+sukces%C3%B3w+gospodarczych&aqs=chrome.0.57.10568&sourceid=chrome&ie=UTF-8.
www.kadry.pl
http://www.pozytek.gov.pl/Organizacje,pozarzadowe,376.html
http://portalwiedzy.onet.pl/86303,,,,srodowisko_miedzynarodowe,haslo.html
http://mfiles.pl/pl/index.php/Atmosfera_w_pracy
http://praca.wp.pl/title,Co-cenisz-najbardziej-w-swojej-obecnej-pracy,wid,15356212,wiadomosc-kariera-zarobki.html
http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/lepsze-wyniki-przez-poprawe-klimatu-organizacyjnego/article.aspx
http://www.tvn24.pl/pomorze,42/10-chetnych-na-1-miejsce-ruszyl-nabor-do-policji,297746.html
http://www.bzg.pl/node/186
http://zbadane.pl/nauki-spoleczne/bezpieczenstwo/europejska-siec-prewencji-kryminalnej-a-bezpieczenstwo-spolecznosci-lokalnych
http://www.kefann.pl/pdf/115/Motywacja_nowe_spojrzenie.pdf
http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracownik%C3%B3w
http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2521967
http://www.eioba.pl/a/28vx/policja-sluzba-spoleczenstwu#ixzz2VDyC4AlN
http://motivateme.pl/blog/2013/3/14-teorie-motywacji-teoria-wzmocnienia-skinnera-teoria-warunkowania-instruemntalnego
http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_X_i_Y
http://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja
http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/61-relacje-midzyludzkie-wspopraca
http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html
http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html
http://www.eduteka.pl/doc/czynniki-majace-wplyw-na-motywacje
http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy
http://projectquest.wordpress.com/2010/12/07/nagradzanie-i-karanie/
http://www.egospodarka.pl/92622,Swiadczenia-pozaplacowe-rynek-z-potencjalem,1,39,1.html
http://mfiles.pl/pl/index.php/Premia
http://edustacja.pl/pl/edukacja/sumiennosc_poplaca
http://www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/administracja_publiczna/przywodztwo.pdf
http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,13300110,Polacy_zadowoleni_ze_swojej_pracy__ale_nie_z_powodu.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

STRESZCZENIE

Wielowymiarowe i dynamiczne zarazem otoczenie nie jest i nie będzie łaskawe dla organizacji i instytucji publicznych oraz ich personelu. Menedżerowie/kierownicy (dowódcy) troszcząc się o dużą efektywność kierowanych zespołów muszą wiele uwagi poświęcać również pozyskaniu i posiadaniu wysoce kompetentnych urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników. Ich wiedza i kwalifikacje muszą się rozwijać, aby sprostać nowym wyzwaniom i oczekiwaniom społecznym. Pytaniem ciągle aktualnym jest: jak to uczynić? W monografii zaprezentowano liczne rozwiązania problemów ludzkich, głównie z obszaru motywowania.

Opracowanie porusza kwestie motywowania w odniesieniu do organizacji publicznych, które spełniają służebną rolę w odniesieniu do społeczeństwa. W publikacji także podkreśla się fakt, że motywowanie odgrywa bardzo istotną rolę w funkcjonowaniu tych specyficznych organizacji. Jest istotne nie tylko na linii przełożony — podwładny. Każda osoba korzystnie zmotywowana ma pozytywny stosunek do tego co czyni. W odniesieniu do personelu organizacji publicznych wpływa również na kulturę kontaktu z interesariuszami. Od tego jak oni zostaną „obsłużeni" zależy image danej firmy (instytucji) oraz klimat współpracy ze społecznością lokalną, co ma szczególny wymiar w kwestiach dotyczących bezpieczeństwa wewnętrznego.

Monografia nie zawiera specjalistycznych zasad motywowania, bo takich nie ma. Niejako w zamian czytelnik znajdzie dość szerokie spektrum wskazówek jak postępować nie tylko w zróżnicowanym środowisku pracowniczym organizacji publicznych. Akcentuje, że trzeba być elastycznym podczas spełniania funkcji przełożonego. W każdej sytuacji (warunkach) należy dążyć do tego, aby podwładny miał satysfakcję z tego co czyni i gdzie to robi. Ograniczone środki finansowe w organizacjach publicznych nie mogą być argumentem na brak motywatorów. Oprócz pieniędzy jest wiele innych, nawet niematerialnych, które wpływają na postawy i zachowania urzędników, funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników organizacji publicznych. Nieodzowne jest jednak nieustanne diagnozowanie potrzeb i oczekiwań personelu, a także utrzymywanie dialogu z podwładnymi bowiem specyfika realizacji zadań wymusza partnerskie układy przełożonego z podwładnym i odwrotnie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333

ABSTRACT

Multidimensional and at the same time dynamic environment is not and will not be friendly to organizations and public institutions and their staff. Managers (commanders) caring for high efficiency of their teams must devote a lot of attention to acquisition and possession of highly competent officials , officers, soldiers and workers. Their knowledge and skills must evolve to meet new challenges and expectations of the public. The question that is still relevant is: how is it done? The monograph presents a number of solutions to human problems, mainly in the area of motivation.

The development raises issues of motivation in relation to public organizations that meet a subordinate role in relation to society. The publication also highlights the fact that motivation plays a very important role in the functioning of these specific organizations. It is important not only on the line supervisor--subordinate. Each person has a preferred motivated positive attitude to what one does. In relation to the staff of public organizations motivation also affects the culture of contact with stakeholders. The service of customers depends on the image of the company (institution) and the climate of cooperation with the local community, which has a special dimension to the issues concerning the internal security.

The monograph does not contain special rules for motivating, because they do not exist. In return the reader will find quite a wide range of tips on how to act not only in the diverse world of work of public organizations. The paper emphasizes the need to be flexible in fulfilling the superior function. In every situation (conditions) we should strive to ensure that the subordinate is satisfied with what one does and where they do it. Limited financial resources in public organizations cannot be an argument for the lack of motivators . In addition to the money there are many other, even non-material, factors that influence the attitudes and behavior of officials, officers, soldiers and employees of public organizations. It is vital, however, to constantly diagnose the needs and expectations of the personnel, as well as maintain a dialogue with subordinates because the specificity of the tasks.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4003843A39626333